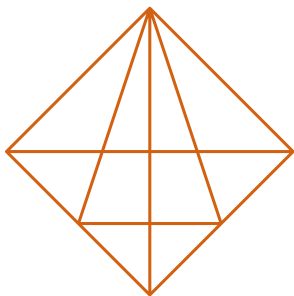


Inteligencia Emocional

BUENOS HÁBITOS



Serie Inteligencia Emocional de HBR

Cómo ser más humano en el entorno profesional

Esta serie sobre inteligencia emocional, extraída de artículos de la *Harvard Business Review*, presenta textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y personal. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Mindfulness

Autoconciencia

Resiliencia

Focus

Felicidad

Saber escuchar

Empatía

Confianza

El auténtico liderazgo

Poder e influencia

Influencia y persuasión

IE Virtual

Cómo tratar con gente difícil

Energía y motivación

Liderazgo (Leadership Presence)

Buenos hábitos

Propósito, sentido y pasión

Inclusión

Otro libro sobre inteligencia emocional de la
Harvard Business Review:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Buenos hábitos

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

Buenos hábitos

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Good Habits

HBR Emotional Intelligence Series

Original work copyright © 2023 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2023
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2023**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-77-4

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9750-1 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9751-8 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Jesús Miguel Silvestre García

Revisión de textos: María del Mar Domínguez Álvarez

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del copyright y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

Contenidos

- 1. ¿Qué se necesita realmente para crear un nuevo hábito? 1**
Define tus intenciones.
Kristi DePaul
- 2. Cómo romper con tus malos hábitos 15**
El autocontrol solo no es suficiente.
Jud Brewer
- 3. Cuando tu vida se complica, céntrate en adoptar los hábitos indispensables 31**
Reflexiona sobre tus prioridades para mantener tu bienestar.
Jackie Coleman y John Coleman

4. La forma correcta de crear nuevos hábitos 41

Intenta mejorar un 1 % cada día.

Alison Beard entrevista a James Clear

5. Cómo el *timeboxing* puede hacerte más productivo 59

Mejora cómo te sientes y cuánto consigues.

Marc Zao-Sanders

6. Diez minutos al día pueden cambiar tu forma de reaccionar 69

*Practica el *mindfulness* para mejorar tu respuesta en cada momento.*

Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter y Gitte Dybkjaer

7. Minimiza el burnout mediante el hábito de la compasión 79

Combate el estrés con la empatía.

Annie McKee y Kandi Wiens

8. Adoptar hábitos saludables cuando estás realmente agotado	93
<i>No descuides tus necesidades básicas como persona.</i>	
Elizabeth Grace Saunders	
9. Rompe con los malos hábitos utilizando una simple lista de control	105
<i>Haz un seguimiento de tu progreso y revísalo frecuentemente.</i>	
Sabina Nawaz	
10. La diferencia entre los objetivos que alcanzamos y los que no	115
<i>Disfrutar es importante.</i>	
Kaitlin Woolley y Ayelet Fishbach	
11. Celebra para ganar	125
<i>Celebra incluso los logros más pequeños.</i>	
Whitney Johnson	
Índice	137

Buenos hábitos

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

**¿Qué se necesita
realmente para
crear un nuevo
hábito?**

Kristi DePaul

Nuestros hábitos rigen nuestra vida, literalmente. Los estudios demuestran que alrededor de la mitad de nuestras acciones cotidianas obedecen a una serie de actos que repetimos día tras día.¹ Probablemente esta sea la razón por la que los investigadores del comportamiento y los psicólogos han dedicado tanto tiempo a escribir sobre cómo establecer y mantener hábitos positivos. Dormir y hacer ejercicio con regularidad, llevar una dieta sana, tener un horario organizado y practicar mindfulness son solo algunos de los ejemplos de prácticas que —de hacerse con regularidad— pueden mejorar nuestro trabajo, nuestras relaciones y nuestra salud mental.

Pero ¿y qué pasa si nada de todo eso te sale de forma natural? ¿Qué es lo que se necesita para crear un nuevo hábito?

Aunque hay un montón de trucos en internet que compiten por responder a estas preguntas, la neurociencia que subyace a la formación de hábitos no ofrece ningún método abreviado. Los expertos abogan por un enfoque a la antigua usanza: el progreso incremental. El compromiso adquirido es lo que, una y otra vez, ha demostrado conducir al cambio.

Sorprendentemente, el primer paso para crear un cambio a largo plazo implica crear rutinas, no hábitos en sí.

Rutinas versus hábitos

La mayoría de nosotros asumimos que ambos términos son intercambiables. Pero Nir Eyal, autor de *Indistractable: How to Control Your Attention and Choose Your Life*, me dijo que se trata de una falacia

habitual que suele acabar en una decepción. «Cuando fracasamos en la formación de nuevos patrones de conducta, a menudo nos culpamos a nosotros mismos», comentó, «en lugar de a los malos consejos que leemos de alguien que no entiende realmente lo que puede y no puede ser un hábito».

Eyal explicó que un hábito es un comportamiento que se realiza con poca o ninguna reflexión, mientras que una rutina implica una serie de comportamientos que se repiten con frecuencia e intencionadamente. Para que un comportamiento se convierta en hábito, antes tiene que ser una rutina habitual.

El problema es que muchos de nosotros intentamos saltarnos la fase de «rutina». Según Eyal, esto se debe a que pensamos que los hábitos nos permitirán poner las tareas tediosas o poco agradables en piloto automático. (Tu lista de tareas pendientes sería mucho mejor si se completara a sí misma de alguna manera).

Y tiene su lógica.

A diferencia de los hábitos, las rutinas son molestas y requieren un esfuerzo decidido. Levantarse

temprano para correr cada mañana o meditar 10 minutos cada noche, por ejemplo, son rituales que —al principio— cuesta mantener. Los hábitos, en cambio, están tan arraigados en nuestra vida cotidiana que resulta extraño no hacerlos. Imagina que no te cepillas los dientes antes de acostarte o que no te tomas una taza de café con el desayuno. Si son hábitos ya adquiridos, dejar de hacerlos puede incluso sentarte mal.

Para intentar convertir una rutina en un hábito, sigue los siguientes pasos.

Define tus intenciones

Ten en cuenta que algunas rutinas pueden convertirse en hábitos, pero no todas pueden hacerlo o lo harán. Y es que algunas cosas, aunque cuantificables, requieren demasiada concentración, reflexión y esfuerzo para conseguirlo. Por este motivo, tocar un instrumento, limpiar tu apartamento o escribir en tu diario no entran en la categoría de hábitos; no son

comportamientos que se puedan realizar sin esfuerzo y sin un pensamiento consciente.

Lo importante es lo siguiente: Elige bien el comportamiento que quieres convertir en hábito. Tal vez quieras beber más agua a lo largo del día o dejar de consultar el correo electrónico a primera hora de la mañana. Elijas lo que elijas, sé realista sobre este proceso. Te exigirá paciencia, autodisciplina y compromiso.

«No existen los 21 días para empezar un nuevo hábito», señaló Charles Duhigg, autor de *The Power of Habit*. «El tiempo que se necesita varía de una persona a otra». Desarrollar un hábito que te resulte placentero, como comer chocolate para desayunar, por ejemplo, puede llevar un día, mientras que intentar hacer ejercicio a las 17:00 h de la tarde cada día puede llevar mucho más tiempo.

Ximena Vengoechea, investigadora de la UX y autora del libro *Listen Like You Mean It*, añadió: «Reflexiona sobre lo que intentas conseguir y por qué. Digamos que tu objetivo es ser escritor. ¿Te interesa

escribir una novela por la fama, el prestigio o el dinero? ¿Es para ganarte la aceptación o el amor de alguien que te importa? ¿O es simplemente porque te apasiona la escritura?». Comprender el «por qué» te ayudará a mantenerte motivado cuando surjan los inevitables obstáculos para crear nuevas rutinas.

Prepárate para afrontar las dificultades

Reflexiona sobre por qué, hasta la fecha, no has practicado regularmente este comportamiento. ¿Qué te lo ha impedido hasta ahora? ¿Ha sido el miedo o la vergüenza? ¿O la falta de tiempo?

«Familiarízate ahora con tus propias dificultades para poder identificarlas y gestionarlas rápidamente cuando surjan más adelante, porque surgirán», afirma Vengoechea.

Puede que una agenda apretada te haya impedido ir al gimnasio todos los días. Para evitar que esto ocurra en el futuro, reserva de 30 a 60 minutos sin interrupciones en tu calendario ahora mismo. También

es posible que últimamente no te sientas lo suficientemente motivado. Para no perder tu motivación, busca un aliado (o dos) con quien compartir tus objetivos. Puede ser un jefe que te inspire confianza, un compañero, un amigo, un socio o un familiar.

«Asegúrate de compartir tus ambiciones, intenciones, planes (¡y puede que incluso tus miedos!) con alguien que pueda apoyarte y recordarte por qué te has propuesto este objetivo cuando las cosas se pongan difíciles», señala Vengoechea. Los estudios demuestran que las probabilidades de éxito aumentan notablemente cuando damos a conocer nuestras intenciones a alguien que se percibe con un estatus superior al nuestro o a alguien cuya opinión valoramos.²

Empieza mediante empujoncitos

Puedes poner en marcha pasos prácticos o empujoncitos que te ayuden a iniciar tu nueva rutina. Utiliza una o todas las sugerencias siguientes para organizarte y empezar.

Establece un horario. Fija momentos regulares en tu calendario (cada día o cada dos días) para practicar el comportamiento que quieres convertir en hábito. Asegúrate de no excederte al principio. «Si te lanzas demasiado rápido y esperas resultados de inmediato, lo más probable es que fracasas y te desanimes incluso antes de haber empezado», apunta Vengoechea.

Crea microhábitos. Con el espíritu de simplificar las cosas, otra opción es empezar con microhábitos: ajustes graduales que (con el tiempo) te acerquen a la consecución de tus objetivos. Piensa en ellos como peldaños que te llevan a tu destino final. He aquí algunos ejemplos para que te hagas una idea:

Objetivo: Leer más noticias relacionadas con tu sector.

Qué puedes hacer: Crea una alerta Google sobre temas directamente relacionados o incluso afines a tus intereses profesionales, que

¿Qué se necesita realmente para crear un nuevo hábito?

te inciten a hacer clic y leer al menos una o dos alertas cada día.

Objetivo: Mejorar la calidad del sueño.

Qué puedes hacer: La luz azul de las pantallas dificulta conciliar un sueño reparador. Mantén tus libros favoritos junto a la cama y deja el teléfono cargando en otra habitación. Cuando te dispongas a dormir, es probable que elijas el libro más cercano en lugar de estar mirando la pantalla.

Objetivo: Fortalecer tu red de contactos.

Qué puedes hacer: Motívate a acercarte a los demás a través de estímulos visuales. Coloca en tu pantalla notas adhesivas con mensajes como «¿Has mostrado hoy tu gratitud a un compañero?» o «Contacta con alguien nuevo» como recordatorio de tu objetivo.

Prueba la agrupación de tentaciones. Este último tipo de empujoncito pretende hacer más agradables las tareas obligatorias. El concepto fue acuñado por la investigadora Katie Milkman y sus colegas, y es bastante sencillo: Escoge una actividad que no te guste hacer y otra que sí te guste, y combínalas.

En la práctica, la agrupación de tentaciones puede hacerse así: Combina un comportamiento que te proporcione una gratificación inmediata (mirar el TikTok, escuchar música o darte un atracón de tus podcasts favoritos) con una actividad beneficiosa pero menos divertida (correr en la cinta, rellenar una hoja de cálculo o hacer tareas domésticas). Permítete hacer las cosas «divertidas» junto con las «no tan divertidas».

En el estudio de Milkman, por ejemplo, los investigadores dieron a los participantes iPods con cuatro audionovelas que estos querían escuchar, pero a las que solo podían acceder mientras hacían ejercicio. En general, la asistencia al gimnasio de los participantes aumentó porque estaba asociada a un capricho.³

¿Qué se necesita realmente para crear un nuevo hábito?

Muéstrate compasivo contigo mismo

Por último, no olvides ser compasivo contigo mismo al embarcarte en este viaje hacia rutinas más reflexivas, con la esperanza de adquirir mejores hábitos. Cualquier cambio a largo plazo va a llevar su tiempo. Es la pura realidad. Habrá altibajos. Pero eres capaz, y si has llegado hasta aquí, es que también estás sobradamente preparado.

Deja que las herramientas que has aprendido hoy sean tu brújula. Deja que te guíen cuando te sientas fuera de la senda (que, por cierto, es una sensación totalmente normal cuando intentas algo nuevo).

Ahora, ponte en marcha.

KRISTI DEPAUL es una reconocida experta en orientación profesional y branding personal, cuyos escritos han aparecido en medios internacionales y han sido citados por destacados grupos de investigación y universidades. Es fundadora y directora de Nuanced, empresa de liderazgo intelectual para ejecutivos, y consejera delegada de Founders, agencia de contenidos totalmente a distancia centrada en el futuro del aprendizaje y el futuro del trabajo. Posee un máster del H. John Heinz III College of Information Systems and Public Policy de la Universidad Carnegie Mellon.

Notas

1. David T. Neal, Wendy Wood y Jeffrey M. Quinn, «Habits—A Repeat Performance», *Current Directions in Psychological Science* 15, n.º 4 (2006): 198-202.
2. Howard J. Klein et al., «When Goals Are Known: The Effects of Audience Relative Status on Goal Commitment and Performance», *Journal of Applied Psychology* 105, n.º 4 (2020): 372-389.
3. Katherine L. Milkman, Julia A. Minson, and Kevin G. M. Volpp, «Holding the Hunger Games Hostage at the Gym: An Evaluation of Temptation Bundling», *Management Science* 60, n.º 2 (2013): 283-299.

Adaptación del contenido publicado en Ascend,
hbr.org, 2 de febrero de 2021.

2

Cómo romper con tus malos hábitos

Jud Brewer

Romper con los hábitos es difícil. Todos lo sabemos, tanto si hemos fracasado en nuestra última dieta (otra vez) como si hemos sucumbido al impulso de dedicar nuestro tiempo a actualizar nuestro *feed* de Instagram en lugar de hacer progresos en un proyecto de trabajo pendiente. Esto se debe en gran medida a que estamos constantemente bombardeados por estímulos diseñados para incitarnos a desear y consumir, estímulos que secuestran el sistema de aprendizaje de nuestro cerebro que se basa en la recompensa, y que fue diseñado originalmente para garantizar nuestra supervivencia.

De forma resumida, el sistema de aprendizaje basado en la recompensa se caracteriza por la existencia de un estímulo desencadenante (por ejemplo, la

sensación de hambre), seguido de un comportamiento (ingerir alimentos) y la obtención final de una recompensa (sentirse saciado). Preferimos dedicar más tiempo a las cosas que nos hagan sentir bien y menos a las que nos hagan sentir mal o nos estresen. Estos tres componentes (desencadenante, conducta y recompensa) son los mismos que se activan, por ese orden, cada vez que fumamos un cigarrillo o comemos una magdalena. Y esto es especialmente habitual en el trabajo. Cada vez que intentamos desahogarnos ante una tarea exigente, estamos reforzando el hecho de obtener una recompensa, hasta el extremo de convertir las distracciones en hábitos perjudiciales.

Entonces, sabiendo esto ¿por qué no somos capaces de controlar nuestros hábitos y reemplazar los malos por los buenos? La doctrina del autocontrol se ha fomentado durante decenios, a pesar de que tanto investigadores de Yale como de otros centros han demostrado que las redes cerebrales asociadas al autocontrol (por ejemplo, el córtex prefrontal) son las primeras en «desconectarse» cuando se enfrentan a

situaciones que desencadenan el estrés.¹ Aun así, en la Facultad de Medicina me enseñaron a transmitir la retórica del autocontrol a mis pacientes. «¿Necesitas perder peso? Deja de comer comida basura. ¿Intentas dejar de fumar? Déjalo de golpe o utiliza un sustituto de la nicotina».

Sin embargo, cuando empecé a ejercer la medicina, aprendí rápidamente que la teoría no funciona así en la experiencia real.

Las teorías que siguen defendiendo el autocontrol han pasado por alto algo fundamental: El aprendizaje basado en la recompensa se fundamenta en las recompensas en sí, no en los comportamientos. El grado de recompensa que obtenemos al adoptar un determinado comportamiento determinará la probabilidad de que repitamos ese comportamiento en el futuro. Y es precisamente por este motivo que el autocontrol como método para romper con los malos hábitos suele fracasar.

Durante los últimos 20 años, he investigado cómo desarrollar un enfoque más eficaz combinando la teoría

científica con la práctica clínica. El tiempo que dediqué a estudiar la neurociencia conductual sobre cómo se forman los hábitos y la mejor manera de abordarlos me ayudó a encontrar un método de actuación asombrosamente eficaz: el *mindfulness* o atención plena.

Utilizando la práctica del *mindfulness* para que las personas sean más conscientes de la «recompensa» que refuerza su comportamiento, puedo ayudarles a identificar qué es lo que impulsa a mantener su hábito. Una vez que esto se produce, es más fácil que cambien su asociación con la «recompensa» de una positiva a otra más apropiada (y a menudo en sentido negativo).

Cuando alguien se apunta a nuestro programa para dejar de fumar, por ejemplo, lo primero que les pido es que presten atención mientras fuman. A menudo me miran extrañados, porque esperan que les diga que hagan algo distinto de fumar, como comer caramelos como sustituto del cigarrillo cuando sientan la necesidad. Pero como es la «recompensa» lo que impulsa el comportamiento futuro, y no el comportamiento en sí, hago que mis clientes presten atención al sabor y a las

sensaciones que experimentan cuando fuman. El objetivo es que el paciente sea consciente del «valor de recompensa», es decir, del grado de reafirmación positiva que recibe respecto al hábito que desea cambiar. Cuanto mayor sea ese valor, más probabilidades habrá de que repita el comportamiento.

Una y otra vez observo que se repite la misma situación: el valor de recompensa que proporciona el hábito disminuye porque ya no es tan gratificante como la gente recuerda. Una de mis pacientes, por ejemplo, opinaba que fumar la hacía parecer más interesante cuando era adolescente. Si bien esa motivación se había disipado en su edad adulta, su cerebro seguía asociando sentimientos positivos cuando fumaba. Por lo tanto, su valor de recompensa seguía siendo alto. Cuando esa misma paciente empezó a prestar atención mientras fumaba, se dio cuenta de que los cigarrillos sabían mal, y comentó: «Huele a queso maloliente y sabe a productos químicos. Qué asco». Esto ayudó a su cerebro a actualizar el valor de recompensa de su hábito. Pudo obtener información

precisa sobre cómo se sentía al fumar en *este momento*, lo que la ayudó a desengancharse del hábito.

Tras comprobar la eficacia de esta práctica con mis pacientes, decidí probarla más a fondo. En mi laboratorio desarrollamos tres aplicaciones que ofrecen este mismo tipo de entrenamiento de mindfulness a cualquier persona que disponga de un Smartphone. Las aplicaciones se basan en breves lecciones secuenciales durante un periodo de tres a cuatro semanas. Están diseñadas para ayudar a las personas a abandonar malos hábitos como fumar, comer en exceso y reducir su ansiedad (que, curiosamente, está impulsada por los mismos circuitos de hábitos que los otros dos comportamientos).²

Decenas de miles de personas de todo el mundo han utilizado estas aplicaciones, y mi laboratorio ha publicado una serie de estudios que muestran resultados significativos y clínicamente relevantes: tasas de abandono del hábito de fumar cinco veces superiores a las del tratamiento estándar, reducciones del 40 % en los antojos relacionados con la comida

y una reducción del 63 % en la ansiedad.³ En un reciente ensayo controlado y aleatorizado, descubrimos incluso que nuestra aplicación de mindfulness para dejar de fumar permitía a los participantes ejercer un mayor control sobre la parte del cerebro que se sobre-activa ante los estímulos relacionados con el hábito de fumar y el deseo de comer chocolate.⁴

Aunque nuestra investigación se ha centrado principalmente en el cambio de hábitos relacionados con la salud, creemos que también es muy relevante para otros relacionados con el lugar de trabajo. Nuestra estrategia puede ayudar a los trabajadores a aumentar su productividad, su motivación y su rendimiento general, enseñándoles a superar los hábitos que pueden estar impidiéndoles prosperar. He aquí cómo empezar.

1. Traza el patrón de tus hábitos

Como aconsejo a los pacientes en mi consulta, el primer paso para romper un hábito (sea cual sea) es

averiguar cuáles son sus desencadenantes. Si el hábito consiste en procrastinar o comer debido al estrés en el trabajo, por ejemplo, presta atención a las circunstancias que te rodean cuando haces esas cosas. ¿Tienes un proyecto exigente que intentas evitar? ¿Tienes demasiadas cosas que gestionar?

Una vez que conozcas tus desencadenantes, debes observar qué conductas adoptas cuando exteriorizas tu comportamiento. ¿Te dedicas a mirar tus redes sociales en vez de trabajar? ¿Comes dulces durante las tareas difíciles? Tienes que ser capaz de identificar las conductas a las que recurres para sentirte cómodo o tranquilo si lo que pretendes es poder determinar cuál es realmente su valor como recompensa.

2. Comprueba qué consigues realmente con esas acciones

El siguiente paso es establecer un vínculo claro entre el comportamiento y sus resultados. Recuerda a mi

paciente que luchaba por dejar de fumar. Igual que a ella le pedí que prestara atención al acto de fumar, a ti te pido que prestes atención a cómo te sientes cuando adoptas determinado hábito.

Si comes por estrés, ¿qué sientes al comer comida basura cuando realmente no tienes hambre? ¿Cómo afecta lo que comes al estado de tu mente y tu cuerpo 15 minutos después de haberlo hecho? Si procrastinas, ¿qué consigues navegando por internet en busca de fotos de cachorritos graciosos? ¿Hasta qué punto es gratificante actuar de ese modo, sobre todo cuando te das cuenta de que no te está ayudando a terminar tu trabajo?

Recuerda tus respuestas a estas preguntas, o escríbelas para ayudar a consolidarlas en tu mente.

Esta nueva conciencia que has desarrollado ayudará a tu cerebro a evaluar con precisión el valor de la recompensa del hábito que quieres eliminar. Empezarás a ver que X comportamiento conlleva Y consecuencias, y a menudo esas consecuencias te están impidiendo desarrollar plenamente tu potencial.

3. Sustituye la recompensa por la curiosidad

El último paso para crear un cambio de hábitos positivo y duradero es encontrar una nueva recompensa que sea más gratificante que la actual. El cerebro siempre está buscando una recompensa mejor y más grande.

Imagina que estás intentando acabar con un mal hábito, como comer por estrés en el trabajo, y que la fuerza de voluntad no te acaba de funcionar. ¿Y si, en lugar de satisfacer tu deseo de comer dulces para contrarrestar una emoción negativa, lo sustituyes por la curiosidad de saber por qué tienes ese deseo en primer lugar y cómo se sienten tu cuerpo y tu mente?

En este caso, el valor de recompensa de la curiosidad (abrirte a ti mismo) es sensiblemente diferente al de comer por estrés (encerrarte en ti mismo). En última instancia, la curiosidad nos permite apreciar mejor el momento y es mucho más beneficiosa que la desazón que suele producirse tras ceder a un mal hábito.

Para aprovechar su curiosidad, enseñó a mis pacientes un sencillo mantra: *Hmm*. Es decir, a mostrar

curiosidad por lo que sienten. ¿Cómo se sienten cuando aparece ese deseo, antes de que decidan satisfacerlo?

Por lo general, enseguida se descubre que ese tipo de impulsos se derivan de sensaciones físicas y pensamientos que aparecen y desaparecen. La curiosidad nos ayuda a prestar atención y a reconocer esas sensaciones sin actuar en consecuencia. En otras palabras, podemos controlar el impulso de un antojo identificando la oleada de pensamientos y sentimientos que surgen en nuestro cuerpo y en nuestra mente, permaneciendo atentos, hasta que estos desaparezcan.

Si tienes curiosidad por comprobar si este método te puede funcionar, ahora es el mejor momento para intentarlo.

La próxima vez que te descubras dejándote arrastrar por un mal hábito, tómate un instante para hacer una pausa y considera la posibilidad de utilizar el mindfulness para ayudarte a superarlo. Puede

que tu comportamiento no cambie inmediatamente, pero no te des por vencido. Si eres capaz de hackear tu mente utilizando nuestros métodos, con el tiempo podrás liberarte de hábitos no deseados y comprobar tranquilamente cómo se desvanecen sus efectos.

JUD BREWER es psiquiatra especializado en adicciones y neurocientífico experto en ansiedad y cambio de hábitos. Es profesor asociado de la School of Public Health and Medical School de la Universidad Brown, director médico de Share-care y autor de los bestsellers del *New York Times*, *Unwinding Anxiety* y *The Craving Mind*.

Notas

1. Amy F. T. Arnsten, «Stress Signalling Pathways That Impair Prefrontal Cortex Structure and Function», *Nature Reviews Neuroscience* 10 (2009): 410-422.
2. «The Anxiety Habit Loop», *Dr. Jud* (blog), 15 de marzo, 2020, <https://drjud.com/how-anxiety-becomes-a-habit/>
3. Judson A. Brewer *et al.*, «Mindfulness Training for Smoking Cessation: Results from a Randomized Controlled Trial», *Drug and Alcohol Dependence* 119, n.º 1-2 (2001): 72-80; y Ashley E. Mason *et al.*, «Testing a Mobile Mindful Eating Intervention Targeting Craving-Related Eating: Feasibility and Proof of Concept», *Journal of Behavioral Medicine* 41 (2018): 160-173.

4. Amy C. Janes et al., «Quitting Starts in the Brain: A Randomized Controlled Trial of App-Based Mindfulness Shows Decreases in Neural Responses to Smoking Cues That Predict Reductions in Smoking», *Neuropsychopharmacology* 44 (2019): 1631-1638; Amy C. Janes et al., «Insula–Dorsal Anterior Cingulate Cortex Coupling Is Associated with Enhanced Brain Reactivity to Smoking Cues», *Neuropsychopharmacology* 40 (2015): 1561-1568; y Dana M. Small et al., «Changes in Brain Activity Related to Eating Chocolate: From Pleasure to Aversion», *Brain* 124, n.º 9 (2001): 1720-1733.

Adaptado del contenido publicado en hbr.org,
5 de diciembre de 2019 (producto #H05B0D).

3

**Cuando tu vida
se complica,
céntrate en
adoptar los hábitos
indispensables**

Jackie Coleman y John Coleman

Hace ocho meses, dimos la bienvenida a nuestro tercer hijo. Dado que como pareja hemos publicado artículos sobre cómo afrontar la carrera profesional, el estrés e incluso la planificación anual, se podría pensar que estaríamos preparados para acontecimientos vitales tan maravillosos como perturbadores como éste. Pero como bien dijo Mike Tyson: «Todo el mundo tiene un plan hasta que recibe un puñetazo en la boca».

El año pasado fue para nosotros un periodo de priorización radical. Tuvimos que optimizar constantemente, identificando nuestras prioridades y actividades más esenciales, al tiempo que tuvimos que

recortar, con desgana y con sufrimiento, cosas que eran igualmente importantes, pero no urgentes.

Quizá te enfrentes a un acontecimiento vital que te obligue a este tipo de priorización radical. Ya sea cambiar de trabajo, cuidar de un padre enfermo, trasladarte o enfrentarte a un diagnóstico difícil, los trastornos de la vida pueden obstaculizar la capacidad de concentración y la sensación de bienestar en cualquier momento, y mucho más si se piensa en el futuro a meses o años vista. Los objetivos a largo plazo siguen siendo importantes. Pero en medio del caos de los momentos más intensos de la vida, mantener el foco a largo plazo puede resultar complicado.

Los hábitos diarios o semanales alineados con tus objetivos a largo plazo te pueden ayudar a mantenerte centrado incluso cuando te resulte difícil imaginar el futuro, aportando estabilidad en una etapa que, de otro modo, sería inestable. Cada uno de nosotros tiene una serie de conductas regulares que intentamos conservar para que nuestra vida esté organizada, para mantenernos mental y físicamente sanos y para asegurarnos de

que abordamos la vida conscientemente. Estos hábitos, importantes en cualquier momento, resultan del todo esenciales en nuestros periodos más ajetreados y caóticos. Entonces, ¿cómo son estos hábitos?

El primer paso para mantener hábitos regulares consiste en establecerlos y hacer un seguimiento de ellos. Para nosotros, la clave está en simplificar. ¿Cuáles son las cinco o diez cosas que tienes que hacer diaria o semanalmente para mantener tu vida encauzada? Una vez que las hayas escrito, haz un seguimiento de ellas. La aplicación Momentum, por ejemplo, es una forma sencilla de establecer hábitos diarios y semanales y de recordártelos. Hay muchas otras. También puedes utilizar una sencilla hoja de cálculo de Excel o una agenda de papel. Lo importante es reflexionar sobre los hábitos adecuados, anotarlos y rendir cuentas.

Cuando se trata de establecer hábitos, hemos descubierto que los más importantes se agrupan en cuatro áreas clave.

La primera es la *reflexión personal*. Esto puede tener un aspecto radicalmente distinto según la

persona. Para nosotros, como creyentes, implica la oración y el estudio de las Escrituras. También incluye hábitos estrictamente agnósticos, como escribir diarios, documentar las cosas graciosas que dicen nuestros hijos y elaborar cuadernos de gratitud en los que podemos anotar lo que ocurre en nuestras vidas y aquello que nos hace sentirnos afortunados, una y otra vez, durante la semana. Diversos estudios han demostrado que este tipo de prácticas pueden ayudarnos a procesar mejor los acontecimientos de la vida y sentirnos satisfechos por las experiencias que vivimos.

En relación con esto, también necesitamos tiempo para la *reflexión profesional*. Durante años, John ha mantenido la misma rutina. Se sienta los domingos por la noche con una agenda semanal Moleskine y planifica sus reuniones y prioridades más importantes de la semana. Esto le ayuda a asegurarse de que se centra no solo en lo más visible e inmediato, sino en lo realmente importante. Y estructura su agenda para que, cuando surjan nuevas exigencias, pueda priorizarlas más fácilmente. Luego, cada mañana, introduce en la

agenda una tarjeta en la que prioriza lo que hay que hacer ese día. Una simple reflexión diaria sobre las prioridades y las tareas pendientes puede marcar una gran diferencia en la motivación y la productividad.

Una tercera área de actuación es *construir y mantener vínculos*. Las ciencias sociales son muy claras sobre la importancia de las relaciones para el bienestar personal. Es importante priorizar y gestionar las relaciones. Para nosotros, ahora mismo, las principales relaciones en las que nos centramos son las que establecemos con nuestros hijos y entre nosotros. Cada día, antes de dormir, seguimos un ritual junto con los niños donde todos pasamos tiempo juntos, leyendo y hablando de las cosas que nos pasan. Como pareja, intentamos sacar tiempo para hablar cada día y poder salir juntos fuera de casa, sin los niños, una vez a la semana. También intentamos dedicar algo de tiempo a nuestras amistades cada semana. Parecen cosas pequeñas, pero pueden ser fundamentales para mantener unas relaciones positivas y disfrutar de un mayor bienestar emocional.

Por último, todos necesitamos establecer hábitos para promover la *salud física y mental*. Los estudios demuestran que las personas que hacen ejercicio al menos dos días a la semana son más felices (y cada día adicional aumenta aún más la felicidad), con tan solo 20 minutos de ejercicio se puede mejorar el estado de ánimo, y 11 minutos de levantamiento de pesas pueden aumentar la tasa metabólica.¹ Para la salud mental, la meditación diaria puede ser un salvavidas para restablecer cierto orden y equilibrio en tiempos de desorden y desequilibrio. Aplicaciones como Headspace y Calm han hecho que este tipo de prácticas sean más accesibles que nunca y más fáciles de seguir y mantener. Para ambos, el simple hecho de reservar 30 minutos al día para leer o escribir contribuye también a mejorar nuestra salud mental, tarea que parece estar respaldada por la ciencia.²

La vida de cada persona es diferente. Pero todos atravesamos periodos en la vida que son ajetreados, desordenados y estresantes. En esos momentos, los hábitos que se practican a corto plazo —diariamente

o semanalmente— pueden ser más eficaces que otros a más largo plazo como forma de centrarse, sobrevivir y prosperar.

JACKIE COLEMAN ha sido consejera matrimonial y recientemente ha trabajado en programas educativos para el estado de Georgia. JOHN COLEMAN es autor de *HBR Guide to Crafting Your Purpose* (Harvard Business Review Press, 2022) y coautor de *Passion and Purpose* (Harvard Business Review Press, 2012). Suscríbete a su boletín gratuito, *On Purpose*; síguelo en Twitter @johnwcoleman; o ponte en contacto con él en johnwilliamcoleman.com.

Notas

1. Tom Rath and Jim Harter, «Exercise, Sleep, and Physical Well-Being», Gallup, 21 de octubre, 2010, <https://news.gallup.com/businessjournal/127211/exercise-sleep-physical-wellbeing.aspx>
2. «Reading “Can Help Reduce Stress”», *The Telegraph*, 30 de marzo, 2009, <https://www.telegraph.co.uk/news/health/news/5070874/Reading-can-help-reduce-stress.html>

Adaptado del contenido publicado en hbr.org,
28 de mayo de 2019 (producto #H04YTE).

4

La forma correcta de crear nuevos hábitos

Alison Beard entrevista a James Clear

El desarrollo de buenos hábitos empieza por la autoconciencia y la disciplina. Cuando decides voluntariamente leer 10 páginas de un libro, hacer ejercicio durante 30 minutos o meditar todos los días, solo podrás mantenerlo si eres consciente de cómo te beneficiará este hábito no solo ese día, sino también a largo plazo.

Las personas que reconocen cómo los hábitos contribuyen a llevar un estilo de vida más feliz comprenden que los pequeños esfuerzos pueden tener un gran impacto. James Clear es un empresario que reconoce la importancia que tienen los hábitos. Es autor de *Hábitos atómicos: Un método sencillo y comprobado para desarrollar buenos hábitos y eliminar los*

malos. En la siguiente entrevista, la presentadora de *HBR IdeaCast*, Alison Beard, conversa con Clear sobre cómo desarrollar hábitos que pueden beneficiarte tanto en el presente como en el futuro, y de cómo superar posibles obstáculos emocionales que surjan en el proceso.

Alison Beard: *Has escrito que nos limitamos a nosotros mismos diciéndonos cosas como: «No soy una persona madrugadora», «Se me da mal recordar nombres», «Siempre llego tarde», «No se me da bien la tecnología» o «Se me dan fatal las matemáticas».*

Digo todas esas cosas de mí misma, aunque sé que levantarme más temprano, recordar nombres, ser puntual y mejorar con las matemáticas y la tecnología como periodista de negocios me haría mucho mejor en mi trabajo. ¿Cómo puedo cambiar esa mentalidad sobre mí misma?

James Clear: Esta es la razón de la importancia de los hábitos: Pueden cambiar tu narrativa interna.

Pueden cambiar la imagen que tienes de ti mismo. La primera vez que haces algo —o la décima, o quizá incluso la centésima vez— puede ser que no tengas ese concepto de ti mismo ni lo hayas asimilado plenamente. Pero llega un momento en que, al seguir haciéndolo, cruzas ese umbral invisible. Empiezas a pensar, sí, quizá *soy* una persona estudiosa, o quizá *soy* una persona organizada y limpia.

Cada acción que realizas es como si votaras por el tipo de persona en la que quieres convertirte. Cuantas más veces actúes y pongas en práctica tus hábitos, cuantos más votos emitas a favor de ser un determinado tipo de persona, más evidencias tendrás para poder afirmar: «Eh, yo soy así».

Esto es lo que hace que mi enfoque sea un poco diferente respecto a los métodos que suelen aplicarse para lograr un cambio de comportamiento, que son algo así como «fíngelo hasta que lo consigas». «Fíngelo hasta que lo consigas» es pedirte que creas algo positivo sobre ti mismo sin tener evidencia de ello. Tenemos una palabra para

referirnos a las creencias para las cuales no tenemos ninguna evidencia: superstición.

Llega un momento en que a tu cerebro no le gusta este desajuste entre lo que sigues diciendo de ti y cómo es tu comportamiento. El comportamiento y las creencias son una calle de doble sentido. Mi argumento es que debes dejar que el comportamiento te guíe. Empieza haciendo una flexión, escribiendo una frase, meditando durante un minuto, lo que sea; porque, al menos, no podrás negar que en ese momento eras la clase de persona que no se pierde un entrenamiento, que escribe o que medita.

A largo plazo, ese es el verdadero objetivo. El objetivo no es correr una maratón; es convertirse en corredor. Una vez que empiezas a asignarte esas nuevas identidades, ya ni siquiera estás persiguiendo realmente un cambio de conducta. Simplemente estás actuando en consonancia con el tipo de persona que consideras que eres. De este modo, el verdadero cambio de conducta es en realidad un cambio de identidad.

¿Cómo podemos llevar esto a un contexto laboral?

En cuanto al contexto laboral, podemos agrupar los hábitos en dos categorías. La primera categoría son los hábitos relacionados con la energía; por ejemplo, crear buenos hábitos para dormir bien. Se trata de una especie de metahábito que, si lo consigues, estarás en mejores condiciones para realizar casi todos los demás hábitos. Si no descansas bien, estás obstaculizando tu rendimiento diario. Prácticamente cualquier hábito relacionado con la salud entra dentro de esa categoría. El ejercicio, la reducción del estrés o los hábitos de nutrición: todos ellos están en el cajón de los «hábitos relacionados con la energía».

La segunda categoría, a diferencia de la primera, está directamente relacionada con el trabajo intelectual. Los llamo hábitos relacionados con la atención. Para casi todos nosotros, y desde luego para las personas que dedican su tiempo al trabajo intelectual o que son remuneradas por el valor de su creatividad, las ideas que se te ocurren suelen ser

producto de dónde diriges tu atención. Esto significa que lo que lees y lo que consumes a menudo es el precursor de los pensamientos que tienes, o de las ideas creativas o innovadoras que se te ocurren.

Si mejoras tus hábitos relacionados con la atención o el consumo, también puedes mejorar drásticamente el rendimiento que obtienes en el trabajo. Todos vivimos en este mundo que tiene montañas de información. La capacidad de filtrar, editar y depurar tus fuentes de información —ya sean las personas a las que sigues en las redes sociales, los artículos que hojeas cada día, las fuentes de noticias que seleccionas o los libros que lees— es una habilidad importante que determina el rendimiento posterior.

Sin embargo, en esta categoría también hay otros hábitos que puedes desarrollar pero cuyo propósito no es aportar cosas, sino eliminarlas, como por ejemplo las distracciones. Un hábito que sigo desde hace más o menos un año es dejar todos los días mi Smartphone en otra habitación hasta la hora de comer. Tengo una oficina en casa y si dejo

el móvil sobre la mesa de trabajo, lo miro cada tres minutos simplemente porque está ahí. Pero si lo dejo en otra habitación, nunca voy a cogerlo.

Lo vemos muy a menudo en relación con los hábitos tecnológicos y las comodidades de la sociedad moderna, sobre todo en el caso de los Smartphones y las Apps. Se trata de acciones tan sencillas que nos vemos arrastrados a ellas al menor impulso. Basta el más mínimo deseo para desviarnos de nuestro objetivo y caer en la tentación. Si eres capaz de rediseñar tu entorno, ya sea tu escritorio en la oficina o tu despacho en casa, conseguirás que las actividades más productivas y eficaces sean las primeras a las que te dediques. Así podrás disminuir al máximo las actividades que distraen tu atención.

A menudo descubres que esos hábitos de atención también pueden destinarse a áreas más productivas. En definitiva, yo diría que los hábitos relativos a la energía y la atención son los dos más importantes si quieres aumentar tu rendimiento laboral.

Bien, ya has dado el primer paso. ¿Cómo se construye a partir de ahí un progreso más significativo y visible?

En algún momento querrás avanzar hasta que ese progreso sea visible para los demás. Esto es lo que yo llamo «graduarse en hábitos». Quieres pasar al siguiente nivel. Mi regla general es mejorar un 1 % cada día. De la misma forma en que el dinero se multiplica mediante el interés compuesto, los efectos de tus hábitos también se multiplican cuando los repites durante un cierto tiempo. Me gusta decir que los hábitos son los intereses compuestos de la superación personal.

Por ejemplo, la lectura. Leer un libro no te convertirá en un genio. Pero si creas el hábito de leer todos los días, no solo terminas un libro tras otro, sino que con cada libro que terminas, dispones de un nuevo encuadre o una nueva perspectiva respecto a todos los libros anteriores que has leído.

A medida que añades más puntos de conexión y perspectivas, el conocimiento empieza a generarse por sí solo. Muchos hábitos funcionan de ese modo: hacer 10 minutos más de trabajo cada día, por ejemplo. Quizá sea hacer una llamada de ventas más o enviar un correo electrónico adicional. Dedicar 10 minutos más un solo día no será gran cosa. Pero la diferencia entre alguien que no lo hace y alguien que invierte 10 minutos más cada día a su trabajo durante 30 años de carrera puede llegar a ser sorprendente. Esa llamada de ventas extra al día puede significar mucho a lo largo de años y décadas.

Si tienes buenos hábitos, el tiempo se convierte en tu aliado. Basta con que seas paciente. Tienes que dejar que ese proceso acumulativo trabaje a tu favor. En cambio, si tienes malos hábitos, el tiempo se convertirá en tu enemigo. Cada día que pasa, cavas un agujero un poco más hondo y te alejas un poco más de tu meta.

Insistes constantemente de que no se trata de una progresión lineal. Habrá momentos en los que te estancas o retrocedas. ¿Cómo lo superas emocionalmente y sigues adelante?

La parte emocional es un factor importante sobre el que mis lectores me preguntan con frecuencia. Me preguntan cosas como: «Llevo un mes corriendo, ¿por qué no noto ningún cambio en mi cuerpo?» o «Llevo cinco meses y medio trabajando en esta novela y el esquema sigue siendo un desastre. ¿Voy a terminar algo algún día?». Cuando alguien se dedica de lleno a alguna tarea, es muy fácil sentirse así.

A veces me gusta equiparar el proceso de consolidación de nuestros hábitos al de calentar un cubito de hielo. Digamos que entras en una habitación y hace frío, unos $-4,0^{\circ}\text{C}$. Puedes ver el vapor de agua de tu aliento condensándose, y delante de ti ves un cubito de hielo colocado sobre una mesa. Empiezas a calentar lentamente la habitación hasta $-3,5^{\circ}\text{C}$, -3°C $-2,5^{\circ}\text{C}$. El cubito de

hielo sigue ahí. Y continuas: -2°C , $-1,5^{\circ}\text{C}$, -1°C , $-0,5^{\circ}\text{C}$. Luego pasas de $-0,5^{\circ}\text{C}$ a $0,0^{\circ}\text{C}$. Este último cambio de temperatura de $-0,5^{\circ}\text{C}$ no es diferente de todos los demás cambios de temperatura anteriores, pero de repente te das cuenta de que has alcanzado una transición de fase y el cubito de hielo empieza a derretirse.

El proceso de crear mejores hábitos y obtener mejores resultados suele ser similar. Cada día que pasa, la temperatura aumenta un poco. Vas haciendo pequeñas mejoras. Estás mejorando un 1 %. Pero todavía no tienes el resultado que pretendes. Esas recompensas esperadas aún no han aparecido.

Así que, aunque tengas ganas de dejarlo, el hecho de rendirse después de haber adoptado un hábito durante un mes o tres meses, o incluso seis meses, es como quejarse porque has conseguido aumentar la temperatura de un cubito de hielo de $-4,0^{\circ}\text{C}$ a $-0,5^{\circ}\text{C}$ y que este aún no se haya derretido. Ese trabajo no se está desperdiciando, simplemente se está acumulando.

Ese es el tipo de enfoque que debes adoptar con tus hábitos. Lo que hace que la novela llegue a su fin no es la última frase que has escrito, sino todas las anteriores. Tampoco es cierto que sea el último entrenamiento el que te permite lucir un cuerpo perfecto, sino todas las sesiones que has completado hasta entonces. Así pues, si estás dispuesto a seguir adelante y a seguir picando piedra, a fin de que esa energía potencial siga acumulándose, sabiendo que no se desperdicia, sino que simplemente se acumula, entonces tal vez puedas empezar a librar esa batalla emocional destinada a forjar mejores hábitos y, en última instancia, alcanzar esa recompensa que tanto estás esperando.

¿Por qué los buenos hábitos parecen tan difíciles de conseguir y de mantener, mientras que los malos parecen tan fáciles de aprender y difíciles de abandonar?

Reflexioné mucho sobre esta cuestión mientras trabajaba en *Hábitos Atómicos*, porque hacerse esa

pregunta puede ser muy revelador para averiguar qué es lo que debemos hacer para consolidar un buen hábito o para eliminar uno malo.

Imaginemos que queremos crear buenos hábitos. Pues bien, hazte esta pregunta: ¿por qué los malos hábitos resultan tan fáciles de adoptar? Lo que descubres es que estos hábitos reúnen una serie de cualidades. En primer lugar, son evidentes. A modo de ejemplo, digamos que comer en restaurantes de comida rápida es un mal hábito o un hábito que no te interesa practicar en exceso. Pues bien, en Estados Unidos es difícil conducir por la calle durante más de 15 minutos sin pasar al menos por unos cuantos restaurantes de comida rápida, mínimo una docena. Están muy presentes en el entorno. Así que esta es una lección que podemos aprender y aplicar en relación a los buenos hábitos. Si quieres conservar un buen hábito, debes conseguir que se integre firmemente y de forma natural en todos los ámbitos de tu vida.

Otra cualidad que suelen tener los malos hábitos es que son fáciles. No ofrecen resistencia. La increíble sencillez de muchos malos hábitos es una de las principales razones por las que nos aferramos tanto a ellos. Así que, si quieres que tus buenos hábitos se mantengan, tienen que ser lo más fáciles y cómodos posible.

Una tercera cualidad de los malos hábitos es que las recompensas suelen ser inmediatas, mientras que el coste que conllevan tarda en hacerse notar; en cambio, con los buenos hábitos suele ocurrir lo contrario. Por ejemplo, el beneficio de ir al gimnasio durante una semana puede parecer insignificante. En realidad, apenas has cambiado. Te ves igual delante del espejo. La báscula se mantiene más o menos en el mismo peso. Solo cuando te esfuerzas durante uno o dos años obtienes el resultado que deseas.

Cuando empiezas a adoptar buenos hábitos, al principio tienes la sensación de atravesar una especie de túnel sin salida y te cuesta aceptar que no vas a obtener recompensas de inmediato. Con

los malos hábitos ocurre lo contrario. Obtienes un resultado inmediato. Los malos hábitos sientan muy bien en el momento, pero acaban perjudicándote a largo plazo.

El coste de tus buenos hábitos lo pagas en el presente. El de tus malos hábitos lo pagarás en el futuro. Y gran parte de la razón por la que los malos hábitos se adoptan con tanta facilidad y los buenos con tanta lentitud, tiene que ver con ese desfase temporal con respecto a la recompensa.

JAMES CLEAR es escritor y empresario. Es autor de *Hábitos atómicos: Un método sencillo y comprobado para desarrollar buenos hábitos y eliminar los malos*. ALISON BEARD es editora ejecutiva en *Harvard Business Review* y anteriormente trabajó como reportera y editora en el *Financial Times*. Síguela en Twitter @alisonwbeard.

Adaptado de «The Right Way to Form New Habits»,
HBR IdeaCast (podcast), 31 de diciembre de 2019.

5

Cómo el *timeboxing* puede hacerte más productivo

Marc Zao-Sanders

Hace años leí el artículo de Daniel Markovitz «To-Do Lists Don't Work» (Las listas de tareas pendientes no funcionan) sobre la migración de las listas de tareas pendientes a los calendarios. Desde entonces, mi productividad se ha duplicado, como mínimo.

Aquel trascendental (al menos para mí) artículo describe cinco problemas de las listas de tareas pendientes. Primero, nos agobian con demasiadas opciones. Segundo, nos sentimos atraídos de forma natural por las tareas más sencillas, aquellas que se realizan más fácilmente. Tercero, rara vez nos ocupamos de las tareas importantes, pero que no son urgentes,

como reservarnos tiempo para nuestro aprendizaje. Cuarto, las listas de tareas por sí solas carecen del contexto esencial sobre el tiempo del que dispones. Quinto, no disponen de elementos que nos obliguen a cumplir con nuestro compromiso.

Esto fue suficiente para mí. Pasé de utilizar mi lista de tareas pendientes (plan de trabajo diario), que cumplía religiosamente, a un sistema de calendario, también conocido como *timeboxing*.^{*} Las cinco críticas de Markovitz a las listas de tareas acabaron por convencerme. En un estudio que realizamos a cerca de un centenar de estrategias de productividad, el *timeboxing* fue considerada la más útil.¹ Y en los últimos años, también he descubierto otra serie de ventajas adicionales que me gustaría compartir.

^{*} El *timeboxing* (término tomado de la gestión ágil de proyectos) es una estrategia de gestión de tiempo que consiste en realizar una planificación previa de las tareas a realizar, asignándole un bloque de tiempo específico a cada una. Además, se deben prever periodos de descanso, para poder despejar la mente entre las diferentes actividades. (Nota del editor.)

En primer lugar, el *timeboxing* aplicado a un calendario permite la distribución de las distintas tareas. Si sabes que un vídeo promocional tiene que salir en directo un martes y que el equipo de producción necesita 72 horas para trabajar en sus ediciones de copia, entonces sabes cuándo colocar el *timebox*. De hecho, eres tú quien decide *dónde* colocarlo: Es visual, intuitivo, obvio. Trabajar duro y esforzarse al máximo a veces no es realmente lo mejor; la alternativa —hacer lo correcto en el momento adecuado— ofrece mejores resultados para todos.

En segundo lugar, esta práctica te permite comunicarte y colaborar de forma más eficaz. Si tienes anotado en el calendario todas las tareas importantes (y tal vez todo tu trabajo, en general), tus compañeros también podrán verlo. Así que no solo es más probable que planifiques tu trabajo para adaptarlo a los horarios de los demás (como en el ejemplo anterior), sino que los otros también podrán comprobar si les conviene el calendario que tú hayas planificado. Los calendarios compartidos (con las correspondientes

opciones de privacidad) son ahora la norma en el mundo empresarial, con Microsoft y Google a la cabeza.

En tercer lugar, te proporciona un registro exhaustivo de lo que has hecho. Puede que llegues al final de una semana frenética y ni siquiera estés seguro de lo que ha pasado. Lo tienes en tu calendario. O se acerca una revisión de rendimiento: ¿cuáles han sido los altibajos de los últimos seis meses? Está en tu calendario. O quieres aprovechar una hora para planificar la semana siguiente y necesitas tener información sobre todo lo que queda por hacer. Pues sí, eso también está en tu calendario. Simplemente tienes que asegurarte de que tienes disponible también tu propia versión personal (es decir, no exclusivamente propiedad de la empresa) de estos datos, o algún día toda esa información dejará de estar en tu calendario.

En cuarto lugar, te sentirás con más control. Esto es especialmente importante porque el control (es decir, la capacidad de iniciativa, la autonomía, etc.) puede ser el mayor impulsor de nuestra felicidad en

el trabajo.² Las interrupciones constantes nos quitan las ganas de trabajar y nos hacen ser menos productivos.³ El *timeboxing* es el antídoto adecuado. Decides qué hacer y cuándo hacerlo, bloqueas todas las distracciones durante ese periodo de tiempo y te pones manos a la obra. Y repites. El control sistemático y la consecución de resultados tangibles resultan muy gratificantes, incluso adictivos. No se trata solo de productividad (valor en gran medida «externo»); se trata de intención (un valor 'interno', 'visceral') y de cómo nos sentimos.

Quinto, serás significativamente más productivo. La ley de Parkinson afirma simplemente que el trabajo se dilata hasta el límite del tiempo disponible para llevarlo a cabo. Aunque no es realmente una ley (es más bien una observación irónica), la mayoría de nosotros admitiría que tiene algo de razón (especialmente en lo que se refiere a las reuniones). Como consecuencia práctica de esta observación, normalmente invertimos en una tarea más tiempo del que deberíamos, influidos por el tiempo que tenemos

disponible (circunstancial) y no por el tiempo que realmente debería llevarnos el trabajo (objetivo). El registro disciplinado del *timeboxing* nos libera de la ley de Parkinson al imponernos un tiempo razonable y definido para una tarea y ceñirnos a él. Aunque es difícil cuantificar con precisión los beneficios de cualquier sistema de gestión del tiempo o de la productividad, está claro que son enormes. Basta con tomar un ejemplo cotidiano: ¿Tardas habitualmente dos horas (a menudo acumuladas en varias sesiones) en completar una tarea que en realidad podrías haber hecho en una sola hora, concentrado en un bloque de tiempo previamente planificado? Si la respuesta es afirmativa, entonces tu productividad personal podría ser el doble de lo que es ahora mismo.

Los beneficios de planificar tu calendario de tareas empleando el *timeboxing*, asignando a cada bloque de trabajo un tiempo determinado son muchos, variados y muy impactantes. Esta práctica nos hace sentir mejor (control), incrementa nuestro rendimiento

individual (productividad personal) y mejora el de los equipos en los que trabajamos (mayor colaboración). Quizá sea la habilidad o práctica más importante que puedas desarrollar como profesional moderno, ya que te permite optimizar tu tiempo a la hora de realizar cualquier tarea. Además, es fácil de aplicar y no tiene coste alguno. Dedica algo de tiempo a poner en práctica una versión de este método que se adapte a tus necesidades.

MARC ZAO-SANDERS es el director general y cofundador de *filtered.com*, empresa que combina la consultoría con la tecnología para mejorar las capacidades e impulsar el cambio empresarial.

Notas

1. «The Definitive 100 Most Useful Productivity Tips,» *filtered*, <https://learn.filtered.com/hubfs/Definitive%20100%20Most%20Useful%20Productivity%20Hacks.pdf>
2. Belle Beth Cooper, «Autonomy Could Be the Key to Workplace Happiness», *Foro Económico Mundial*, 15 de agosto de 2016, <https://www.weforum.org/agenda/2016/08/>

3. «Are Digital Distractions Harming Labour Productivity?» *The Economist*, 7 de diciembre de 2017, <https://www.economist.com/finance-and-economics/2017/12/07/are-digital-distractions-harming-labour-productivity>; y «2018 Workplace Distraction Report», Udemy, https://research.udemy.com/wp-content/uploads/2018/03/FINAL-Udemy_2018_Workplace_Distraction_Report.pdf

Adaptado de «How Timeboxing Works and Why It Will Make You More Productive», en hbr.org, 12 de diciembre de 2018 (producto #H04P5Z).

6

Diez minutos al día pueden cambiar tu forma de reaccionar

Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter
y Gitte Dybkjaer

El ritmo de trabajo acelerado que caracteriza a los líderes de hoy en día los hace más reactivos y menos proactivos. Existe una solución a este enfoque de liderazgo reaccionario tan arraigado: el mindfulness o atención plena.

Después de entrenar a miles de líderes en esta antigua práctica, hemos constatado que el mindfulness permite a las personas disponer de un breve intervalo de un segundo de duración para prestar atención de manera consciente antes de responder ante cualquier acontecimiento o estímulo. Es posible que un segundo no parezca mucho, pero puede suponer un lapso de tiempo decisivo entre adoptar una decisión precipitada que conduzca al fracaso o llegar a una

conclusión meditada que permita aumentar nuestro rendimiento. Representa la diferencia entre actuar impulsados por la indignación o hacerlo guiados por la paciencia. Ese breve intervalo te da la ventaja suficiente para controlar tu mente, tus emociones y con ello también el mundo en el que vives.

Los estudios han descubierto que la práctica del mindfulness modifica nuestro cerebro y la forma en que nos relacionamos con nosotros mismos, con los demás y con nuestro trabajo.¹ Cuando se aplica, el mindfulness altera fundamentalmente el sistema operativo de nuestra mente. Mediante la práctica regular, la actividad cerebral se redirige de las partes antiguas y reaccionarias del cerebro, incluido el sistema límbico, a la parte más nueva y racional del cerebro, el córtex prefrontal.

De este modo, la práctica del mindfulness disminuye la actividad de las partes del cerebro responsables de las reacciones de lucha o huida y de las reacciones instintivas, al tiempo que aumenta la actividad de la

parte de nuestro cerebro responsable de lo que se denomina *funcionamiento ejecutivo*. Se trata de la zona del cerebro encargada de controlar nuestros pensamientos, palabras y acciones. Es el centro del pensamiento lógico y del control de los impulsos. En pocas palabras, utilizar más nuestras funciones ejecutivas nos coloca directamente en el asiento del conductor de nuestra mente y, por extensión, de nuestra vida.

Un solo segundo puede ser decisivo a la hora de conseguir o no los resultados deseados. Basta un único segundo para volverse menos reactivo y ser más consciente de lo que ocurre en cada momento. Un segundo te brinda la oportunidad de mejorar tu forma de decidir y de dirigir, tu forma de comprometerte y de liderar. Se trata de una gran ventaja diferencial para quienes lideran entornos de trabajo agitados y sometidos a una gran presión.

A continuación, te ofrecemos cinco consejos fáciles de poner en práctica que te ayudarán a ser más consciente:

- *Practica 10 minutos de mindfulness al día.* La mayoría de la gente considera que las mañanas son el mejor momento para practicar mindfulness, pero puedes hacerlo en cualquier momento del día. Puedes utilizar un programa de entrenamiento guiado de 10 minutos, un breve manual que te enseñe a practicarlo o una App que puedas descargar. Pruébalo durante cuatro semanas.
- *Evita leer el correo electrónico a primera hora de la mañana.* Nuestra mente suele estar más concentrada, creativa y expansiva por la mañana. Es el mejor momento de realizar un trabajo centrado y estratégico y de mantener conversaciones importantes. Si inicias tu jornada laboral leyendo el correo electrónico, tu mente se desviará y empezarás a caer en el liderazgo reactivo. Hacer del correo electrónico tu primera tarea del día desperdicia la oportunidad de utilizar tu mente en su máximo potencial. Intenta esperar

al menos 30 minutos, o incluso una hora, tras llegar al trabajo antes de consultar tu bandeja de entrada.

- *Desactiva todas las notificaciones.* Las alarmas de las notificaciones de tu teléfono, tablet y portátil contribuyen de forma significativa a un liderazgo reactivo. Te distraen mentalmente y te someten a presión, desencadenando respuestas reactivas. Causan mucho más daño que valor añadido. Prueba esto: Durante una semana desactiva las notificaciones de correo electrónico en todos tus dispositivos. Consulta tu correo electrónico solo una vez cada hora (o con la frecuencia responsablemente necesaria para tu trabajo), pero no compruebes compulsivamente los mensajes a medida que llegan a tu bandeja de entrada.
- *Evita la multitarea.* Te hace tener la mente agitada, saturada y bajo presión. Nos vuelve reactivos. Intenta concentrarte en una sola

tarea, y observa cuando notes que tu mente se desvía hacia otro asunto, señal de que tu cerebro pretende realizar varias tareas a la vez. Cuando esto ocurra, desconecta mentalmente de todas las tareas superfluas que aparecen en tus pensamientos, mientras mantienes la atención en la tarea que tienes entre manos.

- *Anótalo en tu calendario.* Programa un auto-control cada dos semanas para evaluar cómo vas con los cuatro consejos anteriores o como recordatorio para volver a revisar este artículo y refrescar la memoria. Considera la posibilidad de pedir a uno de tus compañeros que haga lo mismo. Así tendréis la oportunidad de evaluaros mutuamente, lo que puede ser útil y motivador.

Te animamos a que pongas en práctica estos consejos. Aunque el mindfulness no sea una píldora mágica, te ayudará a tomar decisiones conscientes y reflexivas en lugar de sucumbir a respuestas impulsivas.

RASMUS HOUGAARD es el fundador y director general de Potential Project, empresa global de liderazgo, desarrollo organizativo e investigación que presta servicios a Microsoft, Accenture, Cisco y otros cientos de organizaciones. JACQUELINE CARTER es socia principal y directora para Norteamérica de Potential Project. Trabaja con altos directivos de empresas mundiales para mejorar el potencial humano y crear lugares de trabajo más humanos. Hougaard y Carter son coautores de *Compassionate Leadership* (Harvard Business Review Press, 2021) y *La Mente del Líder* (REM, 2020). GITTE DYBKJAER es directora y socia de Potential Project Denmark. Es coautora de la edición danesa de *The Mind of the Leader*. Gitte cuenta con más de 20 años de sólida experiencia en el fomento del liderazgo y el desarrollo organizativo.

Nota

1. Tom Ireland, «What Does Mindfulness Meditation Do to Your Brain?» *Scientific American*, 12 de junio de 2014, <https://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/what-does-mindfulness-meditation-do-to-your-brain/>

Adaptado de «Spending 10 Minutes a Day on Mindfulness Subtly Changes the Way You React to Everything», en hbr.org, 18 de enero de 2017 (producto #H03EGU).

7

Minimiza el burnout mediante el hábito de la compasión

Annie McKee y Kandi Wiens

« Estoy harta de las situaciones ridículas que tengo que afrontar en el trabajo. La mezquindad, la política, la estupidez... todo está fuera de control. Este tipo de cosas me estresa mucho».

Pues sí, el burnout o estrés laboral es uno de los principales asesinos de la felicidad. Y la vida es demasiado corta para ser infeliz en el trabajo. Sin embargo, seguimos escuchamos este tipo de comentarios, todo el tiempo, en boca de líderes de sectores tan dispares como los servicios financieros, la educación, las farmacéuticas y la sanidad. En nuestra labor de coaching y consultoría estamos siendo testigos de un incremento en el número de líderes que antes amaban su trabajo, pero que ahora dicen cosas como: «Ya no sé si vale la

pena». Están quemados, emocionalmente agotados, y se muestran cínicos, todo ello como resultado del estrés laboral crónico.

Pero ¿por qué aumenta el estrés? En realidad, tiene mucho que ver con la incertidumbre existente en el mundo y con los constantes cambios que se producen en nuestras organizaciones. Mucha gente trabaja en exceso, dedicando más horas que nunca; los límites entre el trabajo y la vida personal se han difuminado o incluso han desaparecido. A esto se suman los persistentes (a veces tóxicos) conflictos con jefes y colegas, que nos hacen estar a la defensiva y siempre irritables. En estas circunstancias, como es lógico, el rendimiento y el bienestar se resienten. El trabajo se siente como una carga. El burnout se hace patente y la felicidad en el ámbito laboral no es ni siquiera una posibilidad remota.

La buena noticia es que algunas personas *no* se agotan. Al contrario, siguen avanzando a pesar de sus difíciles condiciones laborales.

Y ¿por qué? Parte de la respuesta reside en la empatía, un tipo de inteligencia emocional repleta de

poderes para calmar el estrés. La empatía es algo así como «compasión en acción». Cuando demuestras empatía, te preocupas por comprender las necesidades, los deseos y los puntos de vista de los demás. En otras palabras, sientes y expresas un auténtico interés por el bienestar de alguien, y luego *actúas en consecuencia*.

Uno de nuestros estudios —en concreto, la investigación de Kandi sobre los directivos sanitarios— así lo confirma.¹ Al preguntar a sus participantes cómo afrontaban el burnout laboral crónico y agudo, el 91 % afirmó que mostrar empatía les permitía dejar de centrarse en sí mismos y conectar con otras personas a un nivel mucho más profundo. Otros investigadores están de acuerdo: la empatía produce efectos fisiológicos que nos calman en el momento y también a largo plazo;² porque hace reaccionar al sistema nervioso parasimpático (el bueno) y revierte los efectos de la respuesta al estrés provocada por el sistema nervioso simpático (el malo). Así que no solo los demás se benefician de la empatía: la propia persona empática también.

Así, basándonos en nuestra investigación (la de Annie con líderes de empresas internacionales y la de Kandi con personal directivo del sector sanitario), ofrecemos una estrategia en dos partes que ayuda a liberar la empatía y a romper el ciclo del burnout. En primer lugar, tienes que practicar la autocompasión. A partir de ahí serás capaz de modificar algunas de tus formas habituales de tratar con la gente para que tú —y esas otras personas— podáis beneficiaros de la empatía.

Practica la autocompasión

Si pretendes lidiar con el estrés, deja de actuar en plan héroe y empieza a cuidarte. La autocompasión implica: (1) tratar de *comprenderte* a ti mismo, así como entender lo que estás experimentando emocional, física e intelectualmente en el trabajo; (2) *cuidarte*, no dejar de escucharte; y (3) *actuar* para ayudarte a ti mismo. He aquí dos formas de practicar la autocompasión:

Frena el impulso de trabajar en exceso

Cuando hay presión en el entorno laboral, a veces sentimos la tentación de trabajar más horas para «estar al día», pero eso es una trampa, no una solución. Hacer más —y más, y más, y más— rara vez soluciona los problemas; al contrario, suele empeorar la situación, porque en esencia lo que hacemos es fabricarnos más estrés. Cerramos la puerta a la gente y a los problemas pensando que, si escapamos de todo ello, al menos podremos hacer nuestro trabajo al margen de dramas ajenos. Y luego, cuando nada cambia o, incluso, empeora, nos rendimos. Es, pues, un círculo vicioso: el exceso de trabajo lleva a más estrés, lo que conduce al aislamiento y nos hace rendirnos, lo que a su vez genera más estrés. Así que, en lugar de trabajar más horas cuando tengas mucho estrés, busca formas de renovarte: haz ejercicio, practica el mindfulness, pasa más tiempo con tus seres queridos y (nos atrevemos a recomendarte) duerme más.

Deja de castigarte

El estrés es, con frecuencia, el resultado de ser demasiado exigentes con nosotros mismos cuando fallamos o no cumplimos con nuestras expectativas. Nos olvidamos de tratarnos como seres humanos que viven, respiran y sienten. Por tanto, en vez de dejar que la autocrítica te estrese, reconoce cómo te sientes y que otras personas se sentirán igual que tú en la misma situación; sé amable y perdónate. El cambio de mentalidad de la *amenaza* a la *autocompasión* reforzará tu resiliencia.

Regala empatía

Adoptar una actitud de autocompasión te preparará en el plano emocional para acercarte a los demás; pero seamos sinceros: la empatía no es la norma en la mayoría de las empresas. De hecho, la falta de empatía e incluso la despersonalización del prójimo son síntomas del desgaste emocional que conlleva el burnout. A continuación, te presentamos algunos consejos para

lograr que la empatía llegue a ser parte de tu forma habitual de tratar con otras personas en el trabajo:

Entabla amistad con algunos de tus colegas

La mayoría de la gente es capaz de enumerar unas cuantas razones por las que *no* hay que hacer amigos en el trabajo. Bien, pues nosotras creemos justo lo contrario: la amistad en el entorno laboral es fundamental. Según el Harvard Grant Study (uno de los estudios longitudinales más extensos sobre el desarrollo humano), estas relaciones son esenciales para la salud, el bienestar y la felicidad.³ Otras investigaciones han demostrado que cuidar y sentirse cuidado por los demás baja la tensión arterial, beneficia al sistema inmune y da lugar a un mejor estado de salud general.

Valora a las personas por lo que son en realidad

Las «situaciones ridículas» mencionadas por la líder a la que citamos al principio son muchas veces fruto

de la falta de comunicación y de los malentendidos. En lugar de escuchar de verdad, oímos lo que queremos, y eso se ve influido por prejuicios y estereotipos y, a su vez, obstaculiza nuestra capacidad de entender y conectar con los demás. Por tanto, los conflictos resultantes de todo ello causan un estrés innecesario. Si quieres evitarlo, muestra interés por la gente. Pregúntate: «¿Cómo podría llegar a entender el punto de vista de esta persona?». Escucha con la mente abierta para ganarte su confianza; bajará tu nivel de estrés e incrementará tu capacidad de influencia sobre otras personas.

Sé un coach para los demás

Según los trabajos empíricos de Richard Boyatzis, Melvin Smith y 'Alim Beveridge, asesorar a otras personas tiene efectos psicofisiológicos positivos que restauran los procesos naturales de curación y crecimiento y mejoran la resistencia.⁴ Y es que cuando nos preocupamos lo suficiente por los demás como para

invertir tiempo en su desarrollo, como consecuencia nos obsesionamos menos con nosotros mismos, lo que compensa los efectos tóxicos del estrés y el burnout.

*Pon a los demás en el centro de tus
conversaciones*

Si los desajustes con los objetivos de tus compañeros de trabajo son una fuente de estrés, intenta trasladar (literalmente) tus conversaciones a un lugar donde puedas poner las necesidades de los demás en el centro. Por ejemplo, un jefe médico que participó en el estudio de Kandi describió una intensa y estresante discusión con dos colegas suyos sobre el plan de tratamiento de una paciente con cáncer terminal. Estaban en una sala de juntas, debatiendo y debatiendo, sin avanzar ni tomar ninguna decisión. Entonces, al ver que la actitud profesional de todos se iba diluyendo y que los niveles de estrés aumentaban, nuestro protagonista decidió trasladar la conversación a la habitación de la paciente. Se sentó a un lado de su

cama y le tomó la mano. Sus compañeros se sentaron al otro lado y sostuvieron su otra mano. Entonces retomaron la conversación, pero en esta ocasión, *de forma literal*, con la paciente en el centro. Como señaló el jefe médico: «Aquella charla adquirió un tono muy diferente cuando pudimos volver a centrarnos. Todos estábamos tranquilos. Al mismo nivel. Conectados. Fue un antídoto muy eficaz contra el estrés».

Ahora nos gustaría hacerte una advertencia sobre la empatía y la compasión: pueden ser fuerzas poderosas en la lucha contra el estrés... hasta que dejan de serlo. Porque preocuparse demasiado también es perjudicial; exagerar la empatía tal vez haga mella en los recursos emocionales y genere «fatiga por compasión», un fenómeno que se produce cuando los sentimientos empáticos se convierten en una carga y provocan aún más estrés. Así que presta atención a tus límites y desarrolla estrategias para frenar el exceso de empatía si ves que escapa a tu control.

Aun así, el riesgo merece la pena. Una vez que te comprometes a preocuparte por ti mismo, también empezarás a preocuparte por los demás. Y, en el proceso, ten por seguro que forjarás relaciones sólidas, que serán positivas para ti y para las personas con las que trabajas.

ANNIE MCKEE es investigadora sénior en la Escuela de Posgrado de Educación de la Universidad de Pensilvania, y directora del Programa de Doctorado Ejecutivo PennCLO. Es autora de *How to Be Happy at Work* (Harvard Business Review Press, 2017) y coautora de *Primal Leadership* (Harvard Business Review Press, 2016), *Resonant Leadership* (Harvard Business Review Press, 2005) y *Becoming a Resonant Leader* (Harvard Business Review Press, 2008). KANDI WIENS es investigadora sénior de la Escuela de Posgrado de Educación de la Universidad de Pensilvania, donde codirige el Máster en Educación Médica. También ejerce la docencia en varios programas de formación para personal directivo de Wharton y en el programa de doctorado empresarial PennCLO, y es coach de ejecutivos y conferenciante en el ámbito nacional.

Notas

1. Kandi J. Wiens, «Leading Through Burnout: The Influence of Emotional Intelligence on the Ability of Executive Level Physician Leaders to Cope with Occupational

- Stress and Burnout» (tesis doctoral, Universidad de Pensilvania, 2016).
2. Kathryn Birnie, Michael Speca y Linda E. Carlson, «Exploring Self-Compassion and Empathy in the Context of Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)», *Stress and Health* 26 (noviembre de 2010): 359-371: https://self-compassion.org/wp-content/uploads/publications/MBSR-Exploring_self-compassion_empathy_in_the_Context_of_mindfulness_based_stress_reduction.pdf; Helen Riess, «The Power of Empathy» («El poder de la empatía»), TEDxMiddlebury, 12 de diciembre de 2013: <https://www.youtube.com/watch?v=baHrcC8B4WM>; Richard J. Davidson, «Toward a Biology of Positive Affect and Compassion», en *Visions of Compassion: Western Scientists and Tibetan Buddhists Examine Human Nature*, eds. Richard J. Davidson y Anne Harrington (Nueva York: Oxford University Press, 2001).
 3. Robert Waldinger, «¿Qué hace una buena vida? Lecciones del estudio más largo sobre la felicidad», TEDxBeacon-Street, noviembre de 2015: https://www.ted.com/talks/Robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness
 4. Richard E. Boyatzis, Melvin L. Smith y Alim J. Beveridge, «Coaching with Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations», *Journal of Applied Behavioral Science* 49, n.º 2 (junio de 2013): 153-178.

Adaptado de «Prevent Burnout by Making Compassion a Habit», en hbr.org, 11 de mayo de 2017 (producto #H03NLJ)

8

Adoptar hábitos saludables cuando estás realmente agotado

Elizabeth Grace Saunders

Si adoptar un nuevo hábito en las mejores condiciones a veces ya es difícil, no digamos si intentas hacerlo cuando te sientes agotado. En esa situación, probablemente, además de sentirte agotado, dudes de que realmente puedas cambiar tu situación, o simplemente no sepas por dónde empezar.

Por tanto, ¿qué hacer cuando estás atrapado en este círculo vicioso en el que necesitas mejorar tus hábitos para sentirte renovado, pero te cuesta reunir la fuerza de voluntad y la motivación necesarias para intentarlo?

Según mi experiencia como coach especializado en gestión del tiempo, muchas de las personas que acuden a mí ya están fatigadas, a veces hasta el punto de sufrir burnout. Quieren cambiar, pero no saben por dónde empezar. Así que tenemos que encontrar un camino hacia la recuperación que se adapte a su estado actual, pero que al mismo tiempo les permita superar la situación.

La clave para ayudarlos a avanzar no consiste en agobiarles, ya son lo suficientemente duros consigo mismos. En su lugar, lo más eficaz a largo plazo es adoptar un enfoque amable e integral: recordarles que los principios básicos del cuidado de uno mismo en cuanto a horas de sueño, nutrición y ejercicio sientan las bases para que luego puedas avanzar en otras áreas relacionadas con la gestión del tiempo.

Si te encuentras totalmente exhausto, pero anhelas un cambio, éste es el camino para crear nuevos hábitos de forma sostenible.

Empieza por el sueño

Si estás supercansado, la clave para una mayor productividad no consiste en esforzarte más, sino en exigirse menos. En cuanto empieces a dormir lo suficiente de forma habitual, tu propio organismo te ayudará a cumplir tus objetivos diarios en lugar de frenarte.

Hay un orden muy concreto que recomiendo seguir para trabajar el sueño cuando estés al borde del agotamiento. Empieza por acostarte más temprano, en función de las horas de sueño que precisas para estar descansado. Si necesitas dormir ocho horas cada noche y tienes que levantarte a las 7 de la mañana, las luces se apagarán antes de las 11 de la noche. Programa una alarma diaria en tu móvil unos 30 o 45 minutos antes de esa hora para recordarte que tienes que empezar a relajarte y prepararte para dormir.

Cuando empieces a acostumbrarte a irte a la cama antes, empieza a trabajar en tu rutina nocturna para

que, una vez acostado, puedas conciliar el sueño. Experimenta con distintas estrategias, como apagar los aparatos electrónicos una hora antes de irte a la cama, no ver nada demasiado estimulante a última hora de la noche o simplemente atenuar las luces.

El último paso para mejorar la calidad de tu sueño es conseguir levantarte siempre a la misma hora. La mayoría de la gente se pone este objetivo como primer paso, pero en realidad se trata del último paso en el proceso. Recomendando este orden porque cuando te acuestas puntualmente y te duermes rápidamente, levantarse te resultará mucho más fácil. Y como ventaja añadida, levantarte antes de forma sistemática ayudará a que tu rutina matutina funcione mejor los días que tengas que desplazarte a la oficina.

Ten en cuenta tu alimentación

Una vez que dediques el tiempo suficiente a tu descanso, empezarás a tener capacidad para trabajar en

otras áreas. He descubierto que a la hora de recuperar la energía, los siguientes hábitos más efectivos tienen que ver con la adopción de unas sencillas pautas de alimentación.

Un hábito eficaz consiste en aumentar la cantidad de agua que bebemos. Una mayor ingesta de agua mejora la energía, ayuda a la concentración y reduce la fatiga y la ansiedad.¹ Acostúmbrate a tener siempre cerca un vaso o una botella llenos de agua. Yo lleno un vaso de agua en el desayuno, lo tengo en la mesa mientras trabajo y lo voy rellenando a lo largo del día. Si te resulta complicado ir rellenándolo, hazte con una botella de agua de las grandes para que solo tengas que hacerlo una vez al día.

A continuación, plantéate si te estás alimentando adecuadamente. Algunos de mis clientes de coaching están tan absortos con su trabajo o tienen tantas reuniones seguidas que no les da tiempo a comer ¡o simplemente se les olvida hacerlo! Si te encuentras en esa situación, cómprate algunos complementos nutricionales de fácil consumo, como barritas o batidos

de proteínas, para tenerlos siempre a mano. Ponte como objetivo comer al menos uno o dos durante el día. A medida que vayas desarrollando el hábito, puede que necesites establecer un recordatorio en tu agenda o en el móvil, o colocar un tentempié saludable sobre tu escritorio como señal visual. Aquellos de mis clientes para los que comer se ha convertido en una prioridad descubren que tienen más energía a lo largo del día y acaban sintiéndose mucho menos agotados después del trabajo.

Muévete

Una vez que hayas incorporado los hábitos adecuados en cuanto a descanso y alimentación, empieza a pensar en integrar la actividad física. En contra de lo que podría parecer, el ejercicio te *proporciona* más energía a lo largo del día en lugar de agotarla.² Además, tiene los beneficios añadidos de mejorar el estado de ánimo, la calidad del sueño y la concentración.³ Algunos de

mis clientes de coaching con TDAH descubren que el ejercicio es uno de los ingredientes clave para poder concentrarse a lo largo del día.

Según los especialistas de la Clínica Mayo, si haces al menos 25 minutos de ejercicio cardiovascular intenso como mínimo tres veces a la semana, puedes mejorar tu bienestar general. Te recomiendo que establezcas específicamente dónde y cuándo harás este ejercicio, por ejemplo: «Haré ejercicio los lunes, miércoles y viernes de 7 a 7:30 de la mañana en el gimnasio». Y si te encuentras con problemas de motivación, busca apoyo haciendo ejercicio con amigos, asistiendo a una clase o contratando a un entrenador. Podrás aprovechar la energía y la motivación que te aportan los demás cuando te sientas agotado.

Si ese nivel de actividad física te parece demasiado para empezar, un buen comienzo consiste en realizar estiramientos suaves o paseos. Consigue que la actividad física se convierta en un ritual vinculado a un acontecimiento diario, como por ejemplo: «Cuando me levanto, hago estiramientos durante cinco minutos»,

para ayudarte a integrar perfectamente el hábito en tu estilo de vida.

Elige un nuevo hábito

Si te ocupas de los aspectos básicos del sueño, la nutrición y el ejercicio, tu energía y concentración mejorará con el paso del tiempo, de modo que tendrás capacidad para afrontar nuevos retos. Ahora ya puedes elegir otros hábitos nuevos para incorporarlos a tu vida.

Para disminuir la posibilidad de agobiarte, te aconsejo que elijas solo uno en el que centrarte cada vez. Por ejemplo, puedes decidir enfocar tu trabajo en ser puntual, en planificar tu semana, en desglosar los proyectos, en estar al día con el correo electrónico o en algún otro hábito que te gustaría dominar. A continuación, intenta que los cambios sean graduales. Por ejemplo, en el caso de la puntualidad, puedes elegir cierto tipo de reuniones a las que quieras llegar un

par de minutos antes y luego ampliar gradualmente el reto a otras actividades de tu vida profesional y personal.

La clave del cambio de hábitos, sobre todo cuando estás realmente agotado, es tomárselo con calma y constancia: avanzando, pero sin presionarte demasiado en ningún momento. No podrás cambiar todos tus hábitos en un día. Pero, con el tiempo, puedes desarrollar nuevos hábitos que te ayudarán a recuperar energía, evitar la fatiga e impulsar el crecimiento y el desarrollo continuos.

ELIZABETH GRACE SAUNDERS es *coach* de gestión del tiempo y fundadora de Real Life E Time Coaching & Speaking. Es autora de *How to Invest Your Time Like Money* y *Divine Time Management*. Más información en www.RealLifeE.com.

Notas

1. Joe Leech, «7 Science-Based Health Benefits of Drinking Enough Water», Healthline, revisado el 30 de junio de 2020, <https://www.healthline.com/nutrition/7-health-benefits-of-water>

2. «Exercise: 7 Benefits of Regular Physical Activity», Mayo Clinic, 8 de octubre de 2021, <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/fitness/in-depth/exercise/art-20048389>
3. Kristen Nunez, «13 Benefits of Working Out in the Morning», Healthline, revisado el 10 de julio de 2019, <https://www.healthline.com/health/exercise-fitness/working-out-in-the-morning>

Adaptado del contenido publicado en hbr.org,
1 de abril de 2022 (producto #H06XNG).

9

Rompe con los malos hábitos utilizando una simple lista de control

Sabina Nawaz

Cuando empezamos a perseguir un nuevo objetivo, nos sentimos llenos de energía y entusiasmo. Durante las primeras semanas nos mostramos impacientes por introducir cambios y dar pasos en la nueva dirección. Pero a medida que pasa el tiempo, el efecto novedad desaparece. Nuestra energía se agota y perdemos de vista nuestro objetivo. Al final, volvemos a caer en el *statu quo*.

Por muy sofisticadas que sean tus estrategias para deshacerte de los malos hábitos y crear buenos, es menos probable que tengas éxito si no haces un seguimiento y revisas tus progresos con frecuencia. Anotar tus mejoras cada día te anima a seguir adelante. Y al identificar dónde no consigues resultados,

te darás cuenta de posibles comportamientos que debes corregir, a fin de no quedarte atrapado en conductas artificiales que no te aportan ningún progreso.

Fijémonos en el caso de Yi-Min, jefe de personal del CEO de una empresa tecnológica. Los compañeros de Yi-Min pensaban de él que no sabía escuchar, que lo controlaba todo y que no respetaba el tiempo del personal que le rodeaba. Su jefe quería que se esforzara por mostrarse más considerado y dar más protagonismo a los demás. Tras recibir unos comentarios especialmente mordaces por parte de un compañero que confirmaron lo que le había dicho su jefe, Yi-Min se comprometió a mejorar como líder. Con su colaboración, elaboramos un plan para ayudar a Yi-Min a alcanzar sus objetivos.

Yi-Min empezó por fijarse tres objetivos, uno por cada aspecto del feedback negativo que había recibido. Se propuso escuchar mejor, reducir la microgestión y valorar el tiempo de los demás. Aunque estos objetivos eran ambiciosos y loables, no eran mensurables. Necesitábamos encontrar la manera de ayudarlo a progresar y que él mismo pudiera monitorizar y hacer un seguimiento. Esto es lo que se nos ocurrió:

Rompe con los malos hábitos utilizando una simple lista de control

- *Escuchar mejor.* Asistir a una reunión al día sin dispositivos.
- *Microgestionar menos.* Utilizar técnicas de delegación durante las reuniones individuales con su personal para relajar su control y capacitarles para asumir nuevas responsabilidades.
- *Valorar el tiempo de los demás.* Limitar los mensajes instantáneos a dos al día entre todos los compañeros.

Fíjate en que, para cada objetivo, eligió solo una pequeña tarea. Asumir tareas grandes, o demasiadas tareas a la vez, nos abrumba. Es más probable que sigas adelante si la tarea es pequeña. Una vez conseguida, puedes intentar una nueva actividad o aumentar la complejidad de la tarea original. Por ejemplo, para escuchar mejor, Yi-Min podría haber dejado todos los dispositivos en todas y cada una de las reuniones pero hubiese supuesto un cambio difícil de hacer. En lugar de eso, empezó con una reunión al día. A partir de ahí, pudo decidir si aumentar el número de reuniones sin

dispositivos o plantearse otra actividad que pudiera ayudarle a aprender a escuchar a los demás.

Una vez identificadas sus tareas, habría sido fácil para Yi-Min seguir adelante con su trabajo diario, con un plan para ejecutar cada una de ellas. Pero esto habría sido un error. Probablemente habría empezado con fuerza, pero poco a poco habría perdido su dedicación, distraído por las obligaciones diarias y volviendo a caer en sus viejos hábitos. En lugar de eso, Yi-Min necesitaba hacer un seguimiento proactivo de su progreso día a día.

Para ayudarte a comprobar en qué aspectos progresas hacia el cambio y en cuáles te estás estancando, te recomiendo que utilices una sencilla tabla de seguimiento llamada «Lista del Sí». Si estás gruñendo ante la perspectiva de tener que realizar diariamente este ejercicio, no te preocupes; no te ocupará más de dos minutos al día.

Simplemente registra si has cumplido cada hábito diariamente en una lista de control o checklist, utilizando S para sí y N para no. Por ejemplo, consulta la lista de Yi-Min en la tabla 1.

TABLA 1

«Lista del Sí» de Yi-Min

Un directivo realiza el seguimiento del progreso hacia el cumplimiento de tres de los objetivos de comportamiento.

Objetivo	Enero														
	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19			
Asistió a una reunión sin dispositivo	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Utilizó la delegación	N	N	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	N	S	S
Envío dos o menos mensajes inteligentes	S	S	S	S	S	N	S	S	N	N	S	N	N	S	N

Guarda tu Lista del Sí en tu dispositivo o imprímela y colócala en algún lugar donde la veas con regularidad, y crea un recordatorio diario para rellenarla al final de la jornada. El seguimiento de tus resultados te permite ver los progresos de un vistazo. La mayoría de la gente se siente realizada cuando cuenta las «S» y las «N» al final del día.

Tras varias semanas de seguimiento de tus hábitos, evalúa si hay algún patrón que necesites ajustar. Hacerlo te permite ver tus éxitos —y tus fracasos— y te ayuda a identificar las causas de los problemas.

Por ejemplo, cuando Yi-Min y yo revisamos sus pautas, descubrió que no delegaba adecuadamente los lunes. Se dio cuenta de que se debía a que, al principio de cada semana, se reunía con un empleado que no rendía lo suficiente. Yi-Min tenía miedo de delegar en este empleado porque temía recibir un trabajo deficiente a cambio. Una vez que lo comprendió, mantuvo una conversación muy distinta en su siguiente reunión individual. Le dio un feedback más directo, en lugar de hacerse cargo indirectamente del trabajo

del empleado. Si no se hubiera dado cuenta de la tendencia, quizá nunca habría abordado la verdadera razón de sus dificultades para delegar.

Revisar sus pautas también permitió a Yi-Min reconocer cuándo estaba preparado para introducir otro hábito destinado a lograr su objetivo. Después de practicar con una reunión al día, Yi-Min fue aumentando poco a poco el número de reuniones sin dispositivos a las que asistía hasta que, cuatro meses después, ya no utilizaba dispositivos en las reuniones. Incluso dejó de hacer un seguimiento de sus reuniones sin dispositivos porque se había convertido en un hábito. Ahora tenía la energía y la concentración necesarias para abordar un nuevo hábito. Yi-Min reemplazó en la tabla el objetivo que acababa de cumplir por el siguiente objetivo que tenía que ver con mejorar su capacidad de escuchar a los demás: al menos una vez al día, debería poder parafrasear las conversaciones que hubiera mantenido con sus interlocutores. Continuó con la pauta de no trabajar un nuevo hábito hasta haber adoptado el precedente, y así hasta conseguir cumplir

por fin con sus tres objetivos. Un año después, los empleados de Yi-Min lo consideran un oyente más atento, un colaborador más consciente y un gestor con mayor capacidad de delegar en los demás.

Puedes fijarte objetivos para alcanzar tus sueños o mejorar tu comportamiento, pero sin formas procesables de avanzar y un método para medir los progresos, volverás a caer en tus viejos malos hábitos. Tómate el tiempo necesario para identificar cómo alcanzar tus objetivos, empezando por pequeños pasos, y registra tus avances. Muy pronto, puede que descubras que has desarrollado nuevos hábitos de trabajo positivos.

SABINA NAWAZ es una coach global de directores ejecutivos, oradora y escritora sobre temas de liderazgo que trabaja en más de 26 países. Asesora a ejecutivos de nivel C en empresas de la lista Fortune 500, agencias gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones académicas. Sabina ha hablado en cientos de seminarios, actos y conferencias, como TEDx, y ha escrito para *Wall Street Journal*, *Fast Company*, *Inc*, *Forbes* y *Harvard Business Review*. Síguela en Twitter @sabinanawaz.

Adaptado del contenido publicado en hbr.org,
10 de febrero de 2017 (producto #H03FN8).

10

**La diferencia
entre los
objetivos que
alcanzamos y los
que no**

Kaitlin Woolley y Ayelet Fishbach

La importancia del aplazamiento de la recompensa es un hecho ampliamente reconocido. Ser capaces de renunciar a los beneficios inmediatos para alcanzar objetivos mayores en el futuro se considera una habilidad emocional clave. Por ejemplo, considera el clásico experimento de la prueba de la golosina: la capacidad de los niños de renunciar a comer una golosina para poder comerse dos más tarde está relacionada con una serie de resultados positivos en la vida, como el éxito académico y establecer relaciones saludables.¹

Pero ¿no nos ayudarían también los beneficios inmediatos a cumplir nuestros objetivos a largo plazo? Para explorar esta cuestión, realizamos cinco estudios, en los que encuestamos a 449 personas, entre ellas

estudiantes, personas que iban al gimnasio y visitantes de museos. Todas ellas nos informaron acerca de su capacidad para persistir en sus objetivos a largo plazo. También nos dijeron si experimentaban beneficios inmediatos y diferidos cuando trabajaban para conseguir esos objetivos. (Nuestro trabajo se publicó en la revista *Personality and Social Psychology Bulletin*).

En un estudio, preguntamos a la gente por internet sobre los objetivos que se fijaban a principios de año. La mayoría de las personas establecieron objetivos para conseguir beneficios diferidos a largo plazo, como la promoción profesional, el pago de deudas o la mejora de la salud. Preguntamos a estas personas en qué medida disfrutaban persiguiendo su objetivo, así como la importancia que tenía para ellos. También les preguntamos si seguían persistiendo en sus objetivos dos meses después de fijarlos. En cuanto a la persistencia o perseverancia en el objetivo dos meses después de haberlo fijado, descubrimos que es mucho más determinante el hecho de disfrutar al perseguir ese objetivo que la importancia del objetivo en sí.

Sin embargo, los participantes sobrestimaron la influencia de los beneficios diferidos en la persistencia de sus objetivos. Cuando les preguntamos qué les ayudaría a perseverar en su objetivo en los meses siguientes, creían que tanto los beneficios inmediatos como los diferidos —el disfrute y la importancia— eran decisivos para su éxito. En realidad, los beneficios diferidos influyeron menos en la persistencia; pero tenían una mayor influencia en la fijación del objetivo.

Encontramos este patrón —los beneficios inmediatos predicen mejor la persistencia que los beneficios diferidos— en una serie de objetivos en áreas como el estado físico, la nutrición y la educación. En un estudio, medimos el número de minutos que los asistentes al gimnasio pasaban haciendo ejercicio en una máquina de cardio. También les preguntamos cuánto les importaba que su ejercicio mejorara su salud (beneficio a largo plazo) y fuera divertido (satisfacción inmediata). Los que iban al gimnasio y se preocupaban más por divertirse hacían ejercicio durante más tiempo que los que se preocupaban menos por divertirse. Preocuparse

más por los beneficios a largo plazo del ejercicio, como mantenerse en forma, no afectó al número de minutos que pasaron en una máquina de cardio.

Un patrón similar apareció en otro estudio que realizamos para medir la fidelidad a los hábitos saludables a lo largo del tiempo. Encuestamos a ciudadanos de Chicago que estaban visitando un museo y les pedimos que calificaran cuánto disfrutaban haciendo ejercicio, así como cuántas horas a la semana habían hecho ejercicio en los últimos tres meses. Los que calificaron el ejercicio como más divertido lo practicaron más cada semana durante ese periodo. La importancia que estas personas atribuyeron al ejercicio para sus objetivos de salud no permitió predecir la cantidad de tiempo que dedicaron a practicarlo durante el periodo de tres meses. Aunque los encuestados declararon que hacer ejercicio era importante y divertido a la vez, la importancia para la salud no predijo su conducta de hacer ejercicio; divertirse, sí.

También preguntamos a estos mismos visitantes del museo sobre su consumo de alimentos saludables.

Se les pidió que valoraran el sabor y la importancia de comer verduras verdes y nos informaran sobre la cantidad que consumían semanalmente. Las personas a las que les gustaba mucho el sabor de las verduras también declararon comer más raciones durante una semana. Sin embargo, el hecho de calificar las verduras verdes como más importantes para la salud no condujo a un mayor consumo.

Este efecto también se observó cuando analizamos la dedicación al estudio de los estudiantes de la Universidad de Chicago. La mayoría de los alumnos estudian para recibir beneficios diferidos, como buenas notas. Pero estudiar también puede proporcionar placer si el tema es interesante. Preguntamos a los estudiantes que asistían a la biblioteca de la Universidad de Chicago cuánto disfrutaban con las asignaturas que estaban estudiando y lo importantes que eran para tener éxito en sus clases. Mientras que los que disfrutaban más con sus asignaturas dedicaban más tiempo al estudio, no había relación entre la importancia de las materias y el tiempo dedicado al estudio. Aunque los

alumnos estudian porque es importante, esto no es lo que predijo su comportamiento de estudio.

Aprovecha los beneficios inmediatos para aumentar tu persistencia

¿Cómo podemos utilizar estas conclusiones para ayudar a la gente a perseverar en sus objetivos más importantes? Otras investigaciones que realizamos, basadas en cuatro experimentos con una muestra de 800 estudiantes y personas adultas, ofrecen tres estrategias.

En primer lugar, ten en cuenta el placer a la hora de elegir qué actividad quieres realizar para lograr tus objetivos. Por ejemplo, elegir un ejercicio de levantamiento de pesas en función del placer llevó a los asistentes al gimnasio a completar más repeticiones del ejercicio. Por término medio, las personas que eligieron el ejercicio por placer hicieron un 52 % más de repeticiones que las que lo eligieron por eficacia. Así que, si quieres hacer más ejercicio, elige una actividad que

te guste. Si quieres tener éxito en el trabajo, encuentra una tarea o un entorno laboral que te guste. Y si quieres comer más sano, elabora un plan dietético basado en alimentos sanos que realmente te guste comer.

En segundo lugar, concédete más beneficios inmediatos mientras persigues los objetivos a largo plazo. Descubrimos que los estudiantes de secundaria dedicaban más tiempo a una tarea de matemáticas cuando escuchaban música, comían bocadillos y utilizaban bolígrafos de colores mientras trabajaban. Los beneficios inmediatos hacen que las tareas difíciles parezcan menos trabajo y más diversión. Hacer que las actividades sean más agradables, escuchando música mientras haces ejercicio o trabajando en tu cafetería favorita, puede ayudarte a persistir en tus objetivos.

En tercer lugar, reflexiona sobre los beneficios inmediatos que obtienes mientras trabajas para conseguir tu objetivo. Por ejemplo, descubrimos que la gente comía casi un 50 % más de un alimento saludable cuando se centraba en el sabor positivo, en comparación con otro grupo que se centraba en los beneficios

para la salud. Cuando persigues un objetivo, buscar la experiencia positiva —en la medida en que sea posible— puede ayudarte a perseverar en tu objetivo.

Fijar un objetivo es el primer paso para conseguir los resultados a largo plazo que deseas. Sin embargo, renunciar a los resultados inmediatos o a los placeres cotidianos puede socavar esos objetivos. Si haces que la experiencia sea más gratificante en el momento, tendrás más posibilidades de éxito.

KAITLIN WOOLLEY es profesora asociada de Marketing en la Johnson Graduate School of Management de la Universidad de Cornell. AYELET FISHBACH es catedrática Jeffrey Breakenridge Keller de Ciencias del Comportamiento y Marketing en la Escuela de Negocios Booth de la Universidad de Chicago y autora de *Get It Done: Surprising Lessons from the Science of Motivation*.

Nota

1. Walter Mischel, Yuichi Shoda y Mónica L. Rodríguez, «Delay of Gratification in Children», *Science* 244, n.º 4907 (1989): 933-938.

Adaptado del contenido publicado en hbr.org,
26 de abril de 2017 (producto #H03MLT).

11

Celebra para ganar

Whitney Johnson

Como adultos, a menudo se nos da mucho mejor trabajar que jugar. De hecho, solemos convertir cualquier actividad lúdica en otra forma de actividad laboral, en la que, lamentablemente, somos menos competentes. Pensemos, por ejemplo, en las fiestas de jubilación o de aniversario en la oficina, con globos, pasteles y el plato de aperitivos de rigor. Suele ser una fiesta improvisada entre reunión y reunión. Saludas al homenajeador y tomas un plato que llenas de comida para comértelo, a solas, en tu despacho. Incluso puede que el invitado de honor apenas aparezca por allí.

En Disruption Advisors hemos descubierto que la mayoría de nosotros no tenemos un buen plan para celebrar nuestros logros, y el problema no ha hecho más que agravarse tras la pandemia. Esto es una desgracia

porque, como explico en mi libro *Smart Growth*, celebrar supone una magnífica oportunidad para reforzar las lecciones aprendidas en nuestro camino hacia la consecución de nuestros objetivos y para consolidar lazos de confianza entre las personas que permitan la consecución de nuevos retos en el futuro. Cuando hablo de celebración, no me refiero a fiestas desenfrenadas, sino a actos conmemorativos que engloban sentimientos diversos, como el de respeto y dignidad, así como el placer y la alegría por el camino recorrido.

Cada iniciativa —o proceso de crecimiento— que emprendemos, ya sea personal o profesional, puede modelarse mediante una curva de aprendizaje en forma de «S». En la base de la S se sitúa nuestra plataforma de lanzamiento, desde donde emprendemos rumbo hacia el esfuerzo fructífero. Los recursos y la experiencia pueden escasear. El crecimiento puede ser lento, a veces difícil de apreciar, pero se está produciendo. Los objetivos pequeños y alcanzables y los indicadores adecuados nos ayudan a tomar impulso y a experimentar las primeras victorias. A medida que aumentan la experiencia y el impulso, alcanzamos

nuestro momento óptimo de capacidad, una fase en la que el progreso y la productividad se aceleran rápidamente. Muchos proyectos pueden completarse con éxito durante esta etapa. Con el tiempo, sin embargo, nuestro crecimiento se ralentiza a medida que nos acercamos a la maestría. La cima de la S puede convertirse en una zona expuesta al tedio y al estancamiento. Es hora de emprender un nuevo reto.

Efectivamente. En algún momento tendremos que asumir nuevos desafíos, pero es importante recordar que la celebración es en sí misma un hito importante del proceso de crecimiento y transformación representado en nuestra curva en forma de S, ya se trate de una curva en S a nivel individual, a nivel de equipo o referida a la totalidad de una organización.

Como ya he señalado, la mayoría de las organizaciones no suelen establecer unas pautas para celebrar sus logros, y sus empleados también adoptan una mentalidad de «a por el siguiente», como si el hecho de saborear, aunque sea brevemente, la consecución de los objetivos fuera contrario a la productividad y la eficacia. Nada más lejos de la realidad.

Afortunadamente, es fácil integrar la celebración en tu vida y en tu organización. Empieza con estas cuatro estrategias.

Celebra las primeras victorias, por pequeñas que sean

En las fases iniciales a la hora de afrontar un reto (la fase de despegue de la curva en S), los avances tardan en producirse. Esto puede resultar desalentador y requerir un esfuerzo prolongado e intenso. Así que, ¿por qué no celebrar las primeras victorias, por pequeñas que sean? El destacado científico del comportamiento BJ Fogg describe el vínculo existente entre las emociones y los hábitos. La formación de hábitos no es, como afirma la sabiduría popular, cuestión de 21 días de práctica constante. Celebrar las pequeñas victorias estimula la liberación de dopamina en nuestro cerebro, una sustancia química que produce sensación de bienestar, reforzando así nuestra

experiencia de aprendizaje y fortaleciendo nuestro sentimiento de conexión hacia las personas con las que trabajamos. El cambio y el crecimiento se consiguen a partir de las emociones positivas más que a través de la práctica disciplinada. Ten en cuenta que una celebración es en sí misma toda una experiencia y en el ámbito laboral su eficacia es mayor cuando la compartimos con nuestros compañeros. No se trata de entregar un diploma, obsequiar a alguien con un cheque regalo o concederle la plaza de aparcamiento al empleado del mes, aunque estas recompensas también pueden servir de ayuda.

Al igual que los logros que celebramos no tienen por qué ser necesariamente espectaculares, nuestras celebraciones tampoco tienen por qué ser espléndidas; sólo tienen que ser significativas. A los enfermos de cáncer que superan un tratamiento de quimioterapia se les invita a tocar una campana mientras reciben el aplauso de los profesionales sanitarios implicados. Este reconocimiento psicológicamente poderoso, aunque modesto, nunca debería pasarse por alto.

Celebra los logros intermedios

La fase óptima de la curva en S es la fase de mayor productividad. Como individuo o líder, hay buenas razones para querer prolongar este tramo de la curva tanto como sea razonablemente posible. Esto puede requerir reconfigurar los equipos, ampliar los proyectos y establecer ciertas limitaciones para mantener el nivel de desafío lo suficientemente alto como para prolongar el crecimiento y el compromiso. Estas técnicas garantizan que se escalarán muchas montañas más pequeñas en el camino hacia la cumbre final. Celébralas todas. No solo celebramos nuestro primer cumpleaños y el último; celebramos todos los cumpleaños intermedios. Siempre que se alcance un objetivo, ten un plan para celebrarlo, aunque el objetivo real y la conmemoración sean modestos. Como líder, asegúrate de que cada persona reconozca sus propios logros y compruebe que sus jefes y equipos también los reconocen y valoran. La celebración refuerza las lecciones aprendidas y las prácticas adoptadas, y fortalece los cimientos y el espíritu de equipo de cara a conseguir futuros objetivos.

Celébralo en lo más alto

Esto puede parecer obvio, pero en realidad no lo es. Por poner un ejemplo, considera la típica celebración de jubilación descrita anteriormente. Incluso en los grandes acontecimientos por excelencia, nos cuesta hacer una pausa en nuestro ajetreo y apreciar realmente la cima conquistada. Fred B. Bryant describe la celebración de su triunfo tras haber coronado la cumbre de la montaña Snowmass, en Colorado, en su libro *Savoring: A New Model of Positive Experience*, escrito en coautoría con el difunto Joseph Veroff. Bryant, que había emprendido la misma ascensión en otras dos ocasiones anteriores pero sin haber podido culminarla, sabía que era muy poco probable que pudiera intentarlo de nuevo. Así que una vez coronada la cima se quedó con sus amigos, contemplando la espectacular vista y memorizando las sensaciones del momento: el olor del aire, el sonido del viento, los detalles del paisaje. Repasó mentalmente todas las dificultades que había superado antes de llegar a vivir aquel inolvidable momento. A continuación abrazó a sus amigos —sus

compañeros de ascensión— y les expresó su gratitud por haber compartido con ellos tanto el ascenso como el momento de celebración. En total, pasó unos 10 minutos en la cumbre, disfrutando de la alegría y la conmoción que le producía aquel instante de plenitud.

Tu montaña particular puede consistir en encontrar el trabajo de tus sueños, lanzar un producto, cerrar el trato con un gran cliente, salir a bolsa o cualquiera de los muchos acontecimientos habituales, pero excepcionales para ti. La celebración no tiene por qué ser larga ni elaborada, pero debe ser significativa.

Celebra el día a día

Cada día es una curva S en sí mismo. Te animo a que pienses en ellos de esta manera. Tómate unos minutos cada mañana antes de ocuparte de ninguna otra tarea —incluso antes de leer el correo electrónico— para reflexionar sobre el día que tienes por delante. ¿Cuál es el objetivo más importante a alcanzar hoy?

Esta es la cima de tu montaña, la cima de la curva S de tu jornada. Independientemente de cualquier otra cosa que te exija ese día, mantén este objetivo crítico como máxima prioridad. La contemplación matutina es tu campamento base desde el que acometer la ascensión. Al final de tu jornada, celebra el logro obtenido, o tu progreso hacia él. BJ Fogg dice que la celebración puede ser algo tan sencillo como mirarse al espejo y afirmar: «Victoria».

Feyzi Fatehi, director general de Corent Technology, un emprendedor disruptivo y amante de la escalada, hizo esta analogía cuando le entrevisté para el podcast *Disrupt Yourself*: «Siempre me he dicho que cuando te sientes demasiado cómodo, tienes que moverte... Es como en la escalada; no puedes acampar en cualquier sitio. Puedes descansar. Puedes mirar a tu alrededor. Puedes respirar hondo, tomar un ten-tempié. Pero tienes que seguir moviéndote, de lo contrario te vuelves complaciente».

La celebración es un acontecimiento, no un destino. Es la pequeña pausa que nos permite examinar

el camino recorrido y el tramo de montaña escalado. Podemos tomar un tentempié con nuestros colegas o amigos, en lugar de permanecer aislados en nuestro despacho. Descansamos, recuperamos el aliento, y contemplamos la próxima oportunidad que se nos presenta, antes de descender para volver a subir. Pero el hecho de que el intervalo sea breve no hace que carezca de importancia, o que no resulte perjudicial si se descuida. Celebrar los logros, grandes y pequeños, es un combustible de alto octanaje para alcanzar nuevas metas. No sólo celebremos la victoria en sí; celebremosla también *para* poder seguir ganando.

WHITNEY JOHNSON es consejera delegada de Disruption Advisors, una empresa de desarrollo de talentos a través de la tecnología, y autora de *Smart Growth: How to Grow Your People to Grow Your Company* (Harvard Business Review Press, 2022).

Adaptado del contenido publicado en hbr.org,
26 de enero de 2022 (producto #H06U4Q).

Índice

- actividad física, 47, 100-101
- agotamiento
 - hábitos para recuperar la energía, 97-102
 - mejorar los hábitos durante el, 95-103
 - nutrición y, 98-100
 - sueño y, 97-98
- agotamiento emocional, 87
- agrupación de tentaciones, 12
- amistades, entablar, 87
- aprendizaje
 - basado en la recompensa, 17-18, 19
 - curva S de, 128-136
- atención, hábitos de, 47, 49-50
- atención plena. *Véase* mindfulness
- autocompasión, 13, 84
- autocontrol, 18-19
- Beard, Alison, 41-57
- beneficios diferidos, 118
 - establecer objetivos para los, 124
 - influencia en la perseverancia, 119-121
- beneficios inmediatos, 117, 119
 - como predicción de la perseverancia, 119
 - control para incrementar la perseverancia, 122-124
- Beveridge, 'Alim, 88
- Boyatzis, Richard, 88
- Brewer, Jud, 15-28
- Bryant, Fred B., 133-134
- burnout, 81-91, 95-96
- Calm, aplicación, 38
- Carter, Jacqueline, 69-77
- celebración, 127-136
 - de las primeras pequeñas victorias, 130-131
 - de logros intermedios, 132
 - del día a día, 134-136
 - del objetivo final, 133-134
 - del progreso, 135
 - falta de, 127-128

- celebración (*continuación*)
 - proceso de crecimiento en la, 128-129
- Clear, James, 41-57
- coaching, dar a los demás, 88-89
- colaboración mejorada, 67
- Coleman, Jackie, 29-39
- Coleman, John, 29-39
- compasión, 82-83
 - advertencia sobre la, 90-91
 - autocompasión, 13, 84
 - empatía como, 82-83
 - fatiga por, 90-91
- competencia, 129
- comportamiento, 5, 17-18, 19, 46
 - cambio de, 45, 46
 - desencadenante del, 17-18, 23-24
 - identificación, 23-24
- conciencia de uno mismo, 43, 86
- creencias, 45, 46
- curiosidad, 25-27
 - sustituir recompensas por, 25-27
- curva S de aprendizaje, 128-136
- DePaul, Kristi, 1-14
- desencadenante, del comportamiento, 17-18, 23-24
- dificultades, prepararse para las, 8-9
- disciplina, 43
- disfrutar, 12, 26, 118-121, 122, 123
- Disrupt Yourself* (podcast), 135
- diversión, 12, 119-120
 - Véase también* disfrutar
- dormir, 47
- Duhigg, Charles, 7
- Dybkjaer, Gitte, 69-77
- ejercicio, 47, 100-101
- emociones, agotamiento emocional, 86
- empatía, 82-83, 86-87
 - advertencia sobre la, 90-91
 - dar coaching a los demás, 88-89
 - hacer amistades, 87-88
 - involucrar a otros en las conversaciones, 89-90
 - valorar a las personas, 87-88
- empujoncitos, para comenzar nuevas rutinas, 9-11
- energía
 - hábitos de, 47, 49-50
 - recuperar la, 97-102
- estrés, 81
 - burnout y, 81-82, 89, 95-96
 - causas del, 81-82
 - empatía y, 82-83, 86-87
 - practicar la autocompasión, 84

- Estudio Grant de Harvard, 87
- Eyal, Nir, 4-5
- Fatehi, Feyzi, 135
- «fingir hasta que lo consigas», 45
- Fishbach, Ayelet, 115-124
- Fogg, BJ, 130, 135
- funcionamiento ejecutivo, 73
- golosina, prueba de la, 117
- Google, 64
- gratificación
- inmediata, 12
 - retrasar la, 117
- hábitos, 4-6
- Véase también* malos hábitos,
 - romper con los
 - adquirir nuevos, 95-96
 - buenos vs. malos, 54-57
 - construir y mantener los vínculos, 37
 - de atención, 47, 49-50
 - de energía, 47, 49-50
 - de tecnología, 49
 - dificultades para los, 8-9
 - elegir nuevos, 102-103
 - en el contexto laboral, 47
 - mantenimiento de los, 35
 - microhábitos, 10-11
 - obstáculos emocionales en la creación de, 52-54
 - patrones de, 23-24
 - positivos, 3
 - reflexión personal, 35-36
 - reflexión profesional, 36-37
 - rutinas vs., 4-6
 - salud física y mental, 38
 - visibilidad y progreso hacia los, 50-51
- Hábitos atómicos* (Clear), 43, 54
- Headspace, aplicación, 38
- horario, fijar un, 10
- Hougaard, Rasmus, 69-77
- incremental, progreso, 4
- Indistractable* (Eyal), 4
- intenciones, definir las, 6-8
- Johnson, Whitney, 125-136
- largo plazo, objetivos, 34, 38, 117-118, 123
- Véase también* objetivos
 - «lista del Sí», 110, 111, 112
 - listas de tareas pendientes, problemas con las, 59
- Listen Like You Mean It* (Vengoechea), 7

Índice

- malos hábitos, romper con los, 17-28, 107-114
 - Véase también* hábitos
- averiguar los desencadenantes, 23-24
- dificultades, 17
- práctica del mindfulness, 20-23
- romper con los desencadenantes, 23-24
- sustituir recompensa por curiosidad, 25-27
- uso de la «lista del Sí», 110, 112
- vincular actuaciones y resultados, 23-24
- Markovitz, Daniel, 61
- McKee, Annie, 79-92
- meditación, 38
- microhábitos, 10-11
- Microsoft, 64
- Milkman, Katie, 12
- mindfulness, 3, 19, 27, 71-77
 - beneficios del, 72
 - consejos para practicar el, 73-77
 - funcionamiento ejecutivo y, 73
 - práctica del, 20-23, 73
- Momentum, aplicación, 35
- Nawaz, Sabina, 107-114
- nutrición, 47, 98-100
- objetivos, 117-124
 - a largo plazo, 34, 38-39, 117-118, 122
 - apoyos para los, 9
 - beneficios inmediatos para los, 122-124
 - compromiso con los, 8
 - «lista del Sí» para lograr los, 110, 112
 - microhábitos para alcanzar, 10-11
 - placer y, 122
- obstáculos emocionales, en la creación de hábitos, 52-54
- Parkinson, ley de, 65-66
- patrones de hábitos, 23-24
- perseverancia, persistencia, 118
 - beneficios inmediatos para incrementar la, 122-124
 - influencia de los beneficios diferidos en la, 119-121
- personas, valorar su tiempo, 88, 108, 109, 112-113
- placer. *Véase* disfrutar
- Power of Habit, The* (Duhigg), 7
- priorización radical, 33-34
- progreso
 - celebrar el, 130, 135
 - incremental, 4
 - seguimiento y revisión del, 107-108, 110, 112

- visibilidad del, 50-51
- prueba de la golosina, 117
- recompensas, 17-18
 - aprendizaje basado en las, 17-18, 19
 - comportamiento y, 19-20
 - malos hábitos y, 55-56
 - reemplazarlas por curiosidad, 25-27
 - valor de las, 20
- reflexión personal, 35-36
- reflexión profesional, 36-37
- relaciones, crear y mantener, 87
- rutinas, 4-6
 - convertirlas en hábitos, 6-13
 - hábitos vs., 4-6
 - matutinas, 98
 - nocturnas, 97
- salud física, 38
- salud mental, 3, 38
- Saunders, Elizabeth Grace, 93-103
- Savoring* (Bryant y Veroff), 133
- Smart Growth* (Johnson), 128
- Smith, Melvin, 88
- sueño, 96-98
- superstición, 45
- tecnología, hábitos de, 49
- tentaciones, agrupación de, 12
- tiempo, valorar el de las personas, 88, 108, 109, 112-113
- timeboxing*, 59-67
 - beneficios del, 59-67
 - calendarios compartidos y, 63-64
 - control en el, 64
 - productividad y, 65
- trabajo en exceso, 82, 85
- Tyson, Mike, 33
- valorar a las personas y su tiempo, 88, 108, 109, 112-113
- Vengoechea, Ximena, 7, 9
- victorias, celebración de las primeras pequeñas, 130-131
- vínculos, construir y mantener los, 37
- Wiens, Kandi, 79-92
- Woolley, Kaitlin, 115-124
- Zao-Sanders, Marc, 59-67



Serie Management en 20 minutos

Harvard Business Review

La **Serie Management en 20 Minutos** de HBR te permite estar actualizado sobre las habilidades de gestión más esenciales. Ya sea que necesites un curso intensivo o un breve repaso, cada libro de la serie es un manual conciso y práctico que te ayudará a revisar un tema clave de management. Consejos que puedes leer y aplicar rápidamente, dirigidos a profesionales ambiciosos y aspirantes a ejecutivos, procedentes de la fuente más fiable en los negocios. También disponibles en ebook.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.revertemanagement.com

@revertemanagement



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.revertemanagement.com

[@revertemanagement](https://www.instagram.com/revertemanagement)

Guías Harvard Business Review



En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



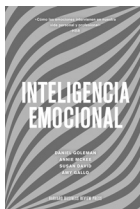
Todo el mundo tiene algo que quiere cambiar. Pero el cambio es difícil. A menudo, persuadimos, presionamos y empujamos, pero nada se mueve. ¿Podría haber una mejor manera de hacerlo? Las personas que consiguen cambios exitosos saben que no se trata de presionar más, o de proporcionar más información, sino de convertirse en un catalizador.



Stretch muestra por qué todo el mundo -desde los ejecutivos a los empresarios, desde los profesionales a los padres, desde los atletas a los artistas- se desenvuelve mejor con las limitaciones; por qué la búsqueda de demasiados recursos socava nuestro trabajo y bienestar; y por qué incluso aquellos que tienen mucho se benefician de sacar el máximo provecho de poco.



¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegure completamente el éxito personal.



De la mano de **Daniel Goleman** y de otros destacados investigadores, esta obra ofrece información actualizada y rigurosa sobre cómo alcanzar un mayor grado de bienestar y satisfacción personal a través de una correcta gestión de nuestras emociones.

Daniel Goleman, psicólogo y conferenciante de renombre internacional, es autor de bestsellers sobre inteligencia emocional. Está considerado como uno de los pensadores más influyentes del mundo.



Referenciado como uno de los diez mejores libros sobre gestión empresarial, **Good to Great** nos ofrece todo un conjunto de directrices y paradigmas que debe adoptar cualquier empresa que pretenda diferenciarse de las demás.

Jim Collins es un reconocido estudioso especializado en qué hace que las empresas sobresalgan, y asesor socrático de líderes de los sectores empresariales y sociales.



Conoce los principios y las filosofías que guían a Bill Gates, Jeff Bezos, Ruth Bader Ginsburg, Warren Buffett, Oprah Winfrey y muchos otros personajes famosos a través de conversaciones reveladoras sobre sus vidas y sus trayectorias profesionales.

David M. Rubenstein ha hablado largo y tendido con los líderes más importantes del mundo sobre cómo han llegado a ser famosos. **Conversaciones** comparte estas entrevistas con estos personajes.



Cal Newport, nos ofrece una propuesta audaz para liberar a los trabajadores de la dictadura de la bandeja de entrada y desencadenar una nueva era de productividad.

Basándose en años de investigación, en **Un mundo sin email**, Cal Newport sostiene que nuestro enfoque actual del trabajo está equivocado y expone una serie de principios e instrucciones concretas para corregirlo.



Gallup y Reverté Management publican una nueva edición de su bestseller número 1. Esta edición incluye un total de 50 ideas sobre acciones específicas y personales para el desarrollo de tus talentos dominantes. Cada libro incluye un código de acceso a la evaluación en línea de CliftonStrengths.

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

Adoptar buenos hábitos te permitirá mejorar tu forma de trabajar y te hará sentir mejor. Todos tenemos hábitos. Algunos de ellos los hemos desarrollado con esmero; otros, simplemente los hemos adquirido. Algunos nos ayudan en nuestro trabajo; otros lo entorpecen.

Esta guía te explica cómo puedes cambiar tu comportamiento para acabar con las conductas contraproducentes, combatir los factores que te estresan a diario y, en definitiva, para alcanzar tus objetivos en el trabajo y en la vida.

Este título incluye artículos de:

- ✦ James Clear
- ✦ Rasmus Hougaard
- ✦ Jacqueline Carter
- ✦ Whitney Johnson

CÓMO SER MÁS HUMANO EN EL TRABAJO

La serie Inteligencia Emocional de HBR ofrece una selección de lecturas inteligentes y esenciales sobre los aspectos humanos de la vida profesional extraídas de artículos de la *Harvard Business Review*. Cada libro de esta serie presenta investigaciones contrastadas que muestran cómo las emociones intervienen en nuestra vida laboral. Además, ofrece consejos prácticos para coordinar a equipos y gestionar situaciones conflictivas, y textos estimulantes que ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo. Inspiradores y prácticos, estos libros definen las habilidades sociales que cualquier profesional debe dominar.

REMLife



Disponible
en e-book

@revertemanagement
revertemanagement.com